

# HAAMUASIAKASTUTKIMUKSET APTEEKIN ASIAKASPALVELUN JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Apteekkifarmasian  
erikoistumisopinnot  
proviisoreille, PD  
Proviisori  
Ulla Tuomi  
Helsingin yliopiston  
koulutus- ja kehittämispalvelut  
Marraskuu 2015

## HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT

Ulla Tuomi: Haamuasiakastutkimukset apteekin asiakaspalvelun johtamisen työkaluna

Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD

Projektityö, 40 s., 3 liitettä (4 s.)

Projektityön ohjaaja: Mirja Alaniemi, DI, Coaching Onward Oy

Marraskuu 2015

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli apteekin asiakaspalvelun johtaminen ja haamuasiakastutkimukset johtamisen välineenä.

Apteekkien asiakaspalveluun ollaan yleisellä tasolla tyytyväisiä. Palveluyrityksissä asiakaspalvelu on vahvin kilpailuvaltti ja menestymisen tärkein tekijä. Kehittämällä palveluaan yksittäisen apteekin on mahdollista hankkia kilpailuetua itselleen. Kehittämällä toimintaansa ammatillisesti ja asiakkaiden tarpeita vastaavasti, apteekit lunastavat paikkansa myös päättäjien silmissä.

Haamuasiakastutkimus on työkalu, jolla varmistetaan prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen arjessa. Haamuasiakastutkimuksen avulla voidaan löytää konkreettisesti vahvuudet ja kehityskohteet. Projektityön tavoitteena oli tutkia haamuasiakastutkimusten käyttöä suomalaisissa apteekeissa ja selvittää, millaisia asioita haamuasiakastutkimuksilla mitataan. Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten henkilöstö kokee haamuasiakasmittaukset ja millainen vaikutus niillä on henkilöstön motivaatioon. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää ovatko haamuasiakastutkimukset parantaneet asiakaspalvelun laatua sekä selvittää miten niitä on hyödynnetty asiakaspalvelun kehittämisessä.

Tutkimus tehtiin haastattelemalla viiden apteekin apteekkaria sekä apteekissa työskentelevää farmaseuttia tai proviisoria. Teemahaastattelun pohjalta haamuasiakastutkimuksen voidaan todeta parantavan asiakaspalvelua kehittämiskohteiden tunnistamisen kautta. Apteeekeissa, joissa haastattelut tehtiin, haamuasiakastutkimusten tulosten perusteella oli ryhdytty kehittämään itsehoitoasiakkaan palvelua asiakasta aktiivisemmin lähestyvään ja rohkeammin asiakkaan tarpeisiin sopivan tuotteen suosittelun suuntaan. Lisäksi asiakaspalvelumiehitystä oli lisätty ja koulutusta kohdennettu asiakaspalvelutaitojen kehittämiseen. Haastatteluihin osallistunut henkilökunta suhtautui pääasiassa positiivisesti haamuasiakastutkimuksen käyttöön asiakastyytyväisyyden mittarina. Sen koettiin lisäävän motivaatiota ja parantavan asiakaspalvelua myös muistuttamalla huomioitavista asioista. Haastatteluissa nousi esille, että farmaseuttisen henkilökunnan toteuttaman lääkeneuvontatyön ohella kassatyöskentelyllä on tärkeä rooli asiakaskokemuksen synnyssä.

Selkeä tutkimusten raportointi, henkilökunnan informointi tutkimuksesta ennakkoon ja kehittämiskohteiden yhteinen työstäminen haamuasiakastutkimuksen pohjalta tukivat haamuasiakastutkimuksesta syntynyttä myönteistä kokemusta. Haamuasiakastutkimuksen heikkoutena pidettiin pientä otoskokoa, mittarin haavoittuvuutta ja pinnallista raportointia. Toisaalta asiakasnäkökulman esille tulo ja sanalliset kommentit koettiin mittarin parhaina puolina.

AVAINSANAT: apteekki, asiakaskokemus, johtaminen, haamuasiakastutkimus

## ESIPUHE

Haluan kiittää farmaseutteja, proviisoreita ja apteekkareita, joita sain haastatella tutkimukseni pohjaksi. Heidän avoimuutensa ja kiinnostuksensa apteekkien asiakaspalvelun ja koko lääkealan kehittämistä kohtaan antoivat uskoa ja intoa työn tekemiseen.

Työni ohjaajana on toiminut DI Mirja Alaniemi. Hänen kanssaan käymämme lukuisat keskustelut toiminnan kehittämisestä ovat viitoittaneet tämän työn aihepiiriä ja rajaus-  
ta. Haluan kiittää Mirjaa luottamuksesta, kannustuksesta ja ripeästä kommentoinnista, joiden tukemana olen työstänyt projektityöni sykäyksittäin valmiiksi. Haluan kiittää myös Suomen Apteekkariliiton Brand Manager Katariina Kalstaa haastattelurunkoni kommentoinnista sekä PDXI-kurssilaisia, joiden kanssa käymäni keskustelut selkiyttivät ajatuksia työn tavoitteista.

Lämmin kiitos työnantajalleni apteekkari Klaus Lindqvistille, joka on kannustanut minua tarttumaan PD-opintoihin ja mahdollistanut opintojen suorittamisen. Parhain kiitos perheelleni tuesta, ymmärryksestä ja rakkaudesta, jota olen osakseni saanut koko opiskeluprojektin ajan.

Jyväskylässä 9.11.2015

Ulla Tuomi

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
2.	ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN APTEEKISSA .....	2
2.1.	Asiakaspalvelun laatu .....	4
2.2.	Asiakaskokemus .....	5
2.3.	Mittaaminen asiakaspalvelun johtamisen välineenä .....	8
3.	HAAMUASIAKASTUTKIMUS .....	9
3.1.	Haamuasiakastutkimukset apteekeissa .....	11
3.2.	Katsaus kansainvälisesti .....	12
4.	OMAN HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	13
4.1.	Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu .....	14
4.2.	Eettiset näkökulmat .....	14
4.3.	Projektityön aineiston keruu .....	14
4.4.	Aineiston käsittely .....	15
5.	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	16
5.1.	Taustatiedot .....	16
5.2.	Johdantoa aiheeseen .....	17
5.2.1.	Tavanomainen asiakaskäynti apteekeissa .....	17
5.2.2.	Asiakaskäynnin jättämä muistijälki .....	18
5.2.3.	Tavoitteellisen asiakaskäynnin määrittäminen .....	19
5.3.	Aptekin käytössä olevat mittarit .....	22
5.4.	Haamuasiakastutkimuksen toteutus .....	23
5.5.	Haamuasiakastutkimuksissa esille nousseet asiat .....	25
5.6.	Haamuasiakastutkimuksen tulokset suhteessa muihin mittareihin .....	27
5.7.	Kehityskohteiden työstäminen ja muutosten toteutus .....	27
5.8.	Haamuasiakastutkimuksen hyvät ja huonot puolet muihin mittareihin verrattuna .....	29
5.9.	Haamuasiakastutkimuksen vaikutus henkilökunnan motivaatioon .....	32
5.10.	Haamuasiakastutkimusten vaikutus palvelun laatuun, erottautumiseen ja menestymiseen .....	33

5.11.	Haamuasiakastutkimuksen toteutuksen kehittäminen.....	35
6.	POHDINTA.....	36
7.	YHTEENVETO.....	38
8.	KIRJALLISUUSLUETTELO .....	39

## LIITTEET

LIITE 1	Haastattelurunko
LIITE 2	Osallistumispyyntö tutkimushaastatteluun
LIITE 3	Suostumus tutkimushaastatteluun

## 1. JOHDANTO

Apteekkien asiakaspalveluun ollaan yleisellä tasolla tyytyväisiä. Apteekit ovat sijoittuneet useana vuonna kärkekymmenikköön Kansallinen Asiakaspalvelupalaute - tutkimuksessa (Taloustutkimus 2014). Maailman muuttuessa kaikkien palveluyritysten on kyettävä toimimaan entistä vahvemmin asiakkaan ehdoilla (Löytänä ja Kortesus 2011). Apteekkien on kehitettävä palveluitaan niin, että apteekki on jatkossakin uskottava ja ensisijainen ostospaikka lääkkeiden lisäksi hyvinvointiin liittyvissä tuotteissa ja palveluissa. Keväällä 2015 Taloustutkimuksen tekemässä tutkimuksessa 42 % vastaajista sallisi itsehoitolääkkeiden myynnin päivittäistavarakaupassa, mutta edelleen yli puolet vastaajista haluaisi hankkia itsehoitolääkkeensä apteekista (Apteekkari 2015a).

Suomalaisen apteekkijärjestelmän tulee kyetä lunastamaan paikkansa asiakkaiden lisäksi myös päättäjien silmissä. Suomen Apteekariliitto teetti tutkimuksen, joka konkretisoi apteekkien neuvontatyön arvoa rahassa. Apteekkien tuottamien lääkeneuvontapalveluiden arvioitiin tuottavan satojen miljoonien säästöt vähentämällä vastaanotokäyntejä terveydenhuollossa (Apteekkari 2015b). Kevään 2015 eduskuntavaalien alla käytiin poliittista keskustelua koko terveydenhuollon ja myös apteekkitoiminnan uudistamisesta laajan SOTE-uudistuksen myötä. Apteekit toimivat nykyisin lääkkeiden jakelukanavana, mutta eri yhteyksissä apteekkeille on ehdotettu roolia myös terveyspalveluiden tarjoajana. Sosiaali- ja terveysministeri Laura Rätty ilmoitti kannattavansa apteekkitoiminnan ja muun lääkehuollon kehittämistä pohtineen työryhmän ehdotusta siitä, että apteekkien toimintaa laajennetaan lisäämällä kausi-influenssarokotukset apteekkien palveluihin (STM 2015).

Apteekkien välinen kilpailu on osin vähäisempää kuin muilla toimialoilla, mutta toisaalta kilpailukeinoja on rajatumpi määrä. Vuodesta 2011 alkaen lääkkeiden myynti on ollut mahdollista myös verkkoapteekkien kautta, mikä osaltaan on muuttanut ja tulee jatkossa muuttamaan apteekkien välistä kilpailua. Myös suurissa kaupungeissa apteekit kilpailevat toistensa kanssa niin asiakkaista kuin henkilökunnastakin.

Apteekit voivat erottua toisistaan ja muista kilpailijoistaan kehittämällä asiakaspalveluaan entistä paremmin asiakkaan tarpeita palvelevaksi. Asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi asiakaspalvelua on johdettava määrätietoisesti valitun strategian mukaisesti (Löytänä ja Kortesus 2011). Asiakaspalveluyrityksissä on alettu tarkastella asiakaskokemusta kokonaisuutena yksittäisen asiakaspalvelutapahtuman sijaan. Asiakaskokemus syntyy koko yrityksen toiminnan tuloksena. Asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden ymmärrys on toiminnan kehittämisen edellytys.

Haamuasiakastutkimukset mittaavat asiakaskokemusta. Apteeekeissa niitä on käytetty lääkeneuvonnan laadun mittaamisessa (Kurko ym. 2012). Haamuasiakastutkimuksia käytetään laajasti eri toimialoilla erilaisten asiakaspalveluprosessien laadun seurannassa. Projektityössäni haluan selvittää haamuasiakastutkimusten käyttöä ja soveltuvuutta apteekkien asiakaspalvelun mittarina sekä johtamisen ja kehitystyön työkaluna.

## 2. ASIAKASPALVELUN JOHTAMINEN APTEEEKISSA

Apteekit ovat palveluyrityksiä. Apteekin ydintuote määritellään lääkelaissa. Apteekin tulee huolehtia alueensa asukkaiden lääkkeiden saatavuudesta ja varmistaa, että asiakas on selvillä lääkkeen oikeasta ja turvallisesta käytöstä lääkehoidon onnistumisen varmistamiseksi (Läkelaki 1987/305, 55 §, 57 §). Apteekin tulee myös antaa lääkkeen ostajalle tietoa lääkevalmisteiden hinnoista ja muista lääkevalmisteiden valintaan vaikuttavista seikoista. Apteekki on siis lääkevalmisteiden hankintapaikka, mutta lääkevalmisteiden ympärille on määritetty jo laissa tuotteeseen liittyvä neuvonta eli palvelu.

Palvelu on toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa asiakas on mukana. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti (Grönroos 2010, s. 80). Palvelujen johtamisen malleja kehitettäessä on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun laatua. Palvelun ominaisuudet ja laatu syntyvät samanaikaisesti tapahtuvien tuotanto- ja kulutusprosessien aikana (Grönroos 2010, s. 99). Esimerkiksi apteekin asiakaspalvelun tuotanto tapahtuu sa-

manaikaisesti, kun apteekin asiakaspalvelua kulutetaan. Apteekin asiakaspalvelua ei synny ilman, että asiakas on yhteydessä apteekin henkilökunnan kanssa joko apteekissa tai esimerkiksi puhelimitse.

Lääkkeet ovat kaikissa apteekissa laadultaan ja hinnaltaan yhteneväisiä. Itse lääkevalmisteen ominaisuuksilla ei voida kilpailla, joten apteekkien on mielekästä keskittyä miettimään, miten palvelu tuotetaan. Lisäpalvelujen tarjoaminen asiakkaalle varsinaisen ydintuotteen ohella on yksi keino peitota ne kilpailijat, joiden ydintuotteet ovat hinnaltaan ja laadultaan samantasoisia (Grönroos 2010, s. 26). Pysyvän kilpailuedun hankkimiseksi kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä tulee kehittää ja koota ne yhdeksi kokonaispaketiksi. Liikkeellepanevana voimana on asiakkaan näkökulma, jonka mukaisesti tälle tarjotaan ydinratkaisun tuotteita ja palveluja sekä lisäpalveluita. Lisäpalvelut voivat olla luonteeltaan laskuttamattomia palveluita tai laskutettavia palveluita. Asiakkaan kokeman laadun kannalta laskuttamattomilla piilopalveluilla kuten reklamaatioiden käsittelyllä, laskutuksen selkeydellä ja henkilökunnan asiakkaalle osoittamalla huomiolla voi olla huomattava arvo ja niistä voi kehittyä merkittävä kilpailuetu kilpailijoista erottautumisessa (Grönroos 2010, s. 24). Tilannetta kutsutaan palvelukilpailuksi. Sillä tarkoitetaan palvelutilannetta, jossa ydinratkaisu on menestyksen välttämätön edellytys, mutta jossa menestyminen määräytyy varsinaisesti kokonaisvaltaisen palvelutarjoaman eli ydinratkaisun ja siihen integroidusti liitettyjen palvelujen perusteella (Grönroos 2010, s. 28).

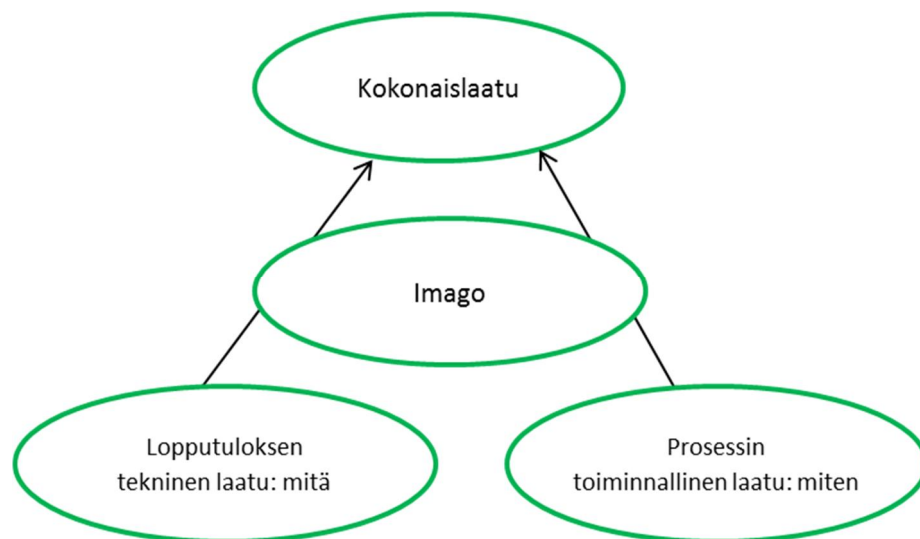
Palvelujohtaminen on johtamismalli, joka tekee asiakkaan kokemasta palvelun laadusta liiketoiminnan harjoittamisen tärkeimmän taustavoiman (Grönroos 2010, s. 272-275). Taloudellinen painopiste siirtyy sisäisen tehokkuuden ja työvoiman tuottavuuden johtamisesta kokonaistehokkuuden johtamiseen, jossa voiton sanelee asiakkaan kokemaa laatu. Palvelujohtamisessa päätöksentekovaltaa on siirrettävä mahdollisimman lähelle asiakkaita. Jos asiakaskontaktissa olevilla henkilöillä ei ole valtuuksia ajatella ja tehdä päätöksiä itsenäisesti, he eivät pysty palvelemaan asiakkaita joustavasti muuttuvissa asiakastilanteissa. Palvelujohtamisessa työnjohdon painopiste on oltava työnteki-



jöiden rohkaisemisessa ja tukemisessa. Myös mittauksia ja palkkiojärjestelmiä tulee laajentaa siten, että ne mittaavat taloudellisen menestymisen lisäksi asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun sekä tyytyväisyyttä edistäviä toimenpiteitä.

## 2.1. Asiakaspalvelun laatu

Asiakkaan kokemus palvelun laadusta syntyy siitä, *mitä* hän palvelutilanteessa saa ja *miten* hän sen saa (Grönroos 2010, s. 103). Apteekin asiakkaan kokemukseen siis vaikuttaa itse lääkkeen tai muun tuotteen ominaisuudet, mutta erittäin suuressa määrin myös se, miten hänelle lääke toimitetaan. Lääkkeen toimitusprosessiin eli asiakkaan palveluprosessiin on mahdollista apteekissa vaikuttaa ja sitä jatkuvasti parantaa. Kuvassa 1 on kuvattu imagon suodatusvaikutusta kokonaislaadun kokemiseen sekä asiakkaan kokeman kokonaislaadun kaksi ulottuvuutta, mitä ja miten. Kokonaislaadun kokemuksen suodattimena toimii yrityksen maine asiakkaan silmissä. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva yrityksestä, hän todennäköisesti antaa pienet virheet anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, yrityksen imago kärsii. Mikäli odotukset ovat valmiiksi huonot, mikä tahansa virhe vaikuttaa kokonaislaadun kokemukseen enemmän kuin jos imago olisi hyvä.



Kuva 1. Imagon suodatusvaikutus kokonaislaadun kokemiseen sekä asiakkaan kokeman kokonaislaadun kaksi ulottuvuutta, mitä ja miten (Grönroos 2010, s. 103).

Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat olennaisesti myös asiakkaan odotukset (Grönroos 2010, s. 105). Mikäli asiakkaan odotukset ovat esimerkiksi liikaa lupaavan markkinointiviestinnän vuoksi epärealistisia, hyväkin tuote tai palvelu tuottaa pettymyksen. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat mm. markkinointiviestintä, yrityksen imago, ja asiakkaan tarpeet. Grönroos nostaa tieteelliseen tutkimukseen perustuen seuraavat seitsemän eri osatekijää, joista laadukkaaksi koettu palvelu koostuu.

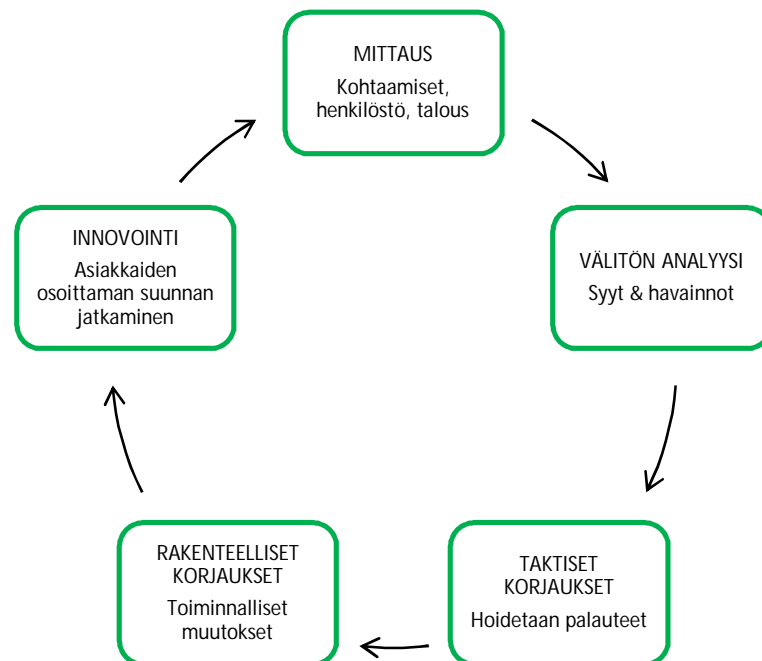
- Ammattimaisuus ja taidot
- Asenteet ja käyttäytyminen
- Lähestyttävyyys ja joustavuus
- Luotettavuus
- Palvelun normalisointi
- Palvelumaisema
- Maine ja uskottavuus

## 2.2. Asiakaskokemus

Palveluiden johtaminen on 2000-luvulla jalostunut asiakaskokemuksen johtamiseen (Löytänä ja Korteso 2011). Asiakaskokemuksella tarkoitetaan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemuksen johtamisessa lähdetään siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja näin maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon (Löytänä ja Korkiakoski 2014). Taloudellisen arvon luomisessa kilpailuetuna on hinta. Toiminnallisen arvon luomisessa keskitytään toimintavarmuuteen ja laatuun. Symbolisen arvon kilpailuetuna on brändi. Emotionaalisen arvon luomisessa keskitytään kokemusten personointiin ja kilpailuetu pyritään löytämään merkityksellisten kokemusten ja odotusten ylittämisen kautta. Emotionaalisen arvon tuottamisessa korostuu koko palveluprosessi, ei pelkkä lopputulos. Hyvä asiakaskokemus luo asiakkaalle mielihyvää ja tätä mielihyvää hän palaa hakemaan myöhemmin uudelleen (Löytänä ja Korteso 2011). Parhaimmillaan hyvä asiakaskoke-

mus saa asiakkaat jonottamaan yrityksen luokse ja maksamaan kokemuksestaan enemmän.

Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulee tunnistaa kaikki ne kosketuspisteet, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa (Löytänä ja Korkiakoski 2014). Pelkkä ystävällinen asiakaspalvelija ei riitä, vaan laskutuksen, tuotteen ja kaiken asiakkaan kanssa käytävän vuorovaikutuksen tulee olla kunnossa. Tapa suhtautua asiakkaaseen ja tapa tuottaa vastaavat palvelut korostuvat. Aito asiakkaasta välittäminen osana yrityskulttuuria tuntuu ja näkyy asiakaskohtaamisissa. Yrityskulttuuri on kilpailutekijä, jota ei voida kopioida, mutta se näkyy asiakkaalle. Asiakaskokemuksen merkityksen korostuminen vaatii yritysjohtolta kykyä rakentaa ainutlaatuista yrityskulttuuria, joka näkyy asiakkaiden odotusten täyttymisenä ja ylittymisenä kaikissa kohtaamisissa.



Kuva 2. Asiakaskeskeisen toiminnan systemaattinen kehittäminen (Löytänä ja Korkiakoski 2014).

Puhuttiinpa sitten palveluiden tai asiakaskokemuksen johtamisesta, ideana on johtaa yritystä asiakkaalle tuotetun lisäarvon näkökulmasta. Kuvassa 2 on tiivistetty asiakas-keskeisen toiminnan systemaattisen kehittämisen periaatteet. Strategian jalkauttaminen vaatii aina myös mittarit toiminnan seurantaan (Löytänä ja Korkiakoski 2014). Asiakaslähtöisessä toiminnassa tarvitaan asiakasmittareita, joiden avulla voidaan varmistaa asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen. Henkilöstömittareilla johdetaan toiminnan ja kulttuurin muutosta asiakas-keskeisempään suuntaan. Taloudelliset mittarit kytketään asiakas- ja henkilöstömittareihin. Mittausten ja kohtaamisissa asiakkailta saadun palautteen perusteella tehdään välitön analyysi. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ja palautteet pyritään hoitamaan välittömästi. Jotta samat asiat eivät aiheuta tyytymättömyyttä jatkossa, tehdään tarvittavat muutokset ohjeistukseen ja toimintaan.

Asiakkaiden kuuntelun kautta opitaan ymmärtämään, mistä tyytyväisyys syntyy ja pysytään kehittämään palvelua edelleen asiakkaiden osoittamaan suuntaan (Löytänä ja Korkiakoski 2014). Grönroosin mukaan henkilöstöresurssin lisäksi osaavat ja vaativat asiakkaat ovat yrityksen keskeinen voimavara. Olemalla vaativia, asiakkaat edistävät uusien ideoiden, palvelukonseptien ja ratkaisujen kehittämistä (Grönroos 2010, s. 32). Yrityksen tulisi luoda yrityskulttuuri, jossa vuoropuhelu asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan välillä säilyy.

Löytänä ja Korkiakoski (2014) kuvaavat asiakkaan ja yrityksen työntekijöiden välistä onnistunutta yhteistyötä suosittelun vauhtipyöräksi. Siinä työntekijät innostuvat työstään ja vaikuttavat muihin työntekijöihin positiivisesti. He antavat palautetta ja ideoivat uutta. He tarjoavat omalta osaltaan paremman asiakaskokemuksen. He saavat asiakkaat myös antamaan palautetta, joka mahdollistaa asiakaskokemuksen parantamisen. Vauhtipyörän pyöriessä asiakkaat ostavat enemmän, pysyvät asiakkaina pidempään ja suosittelevat yritystä. Jotta vauhtipyörä pyörisi, tulisi koko henkilöstön asiakaspalvelijasta yritysjohtajaan ymmärtää yrityksen tahtotila ja toteuttaa sitä omassa työs-

sään. Tahtotila tulisi konkretisoida sekä ruohonjuuritasolla yksittäisten tehtävien suorittamisessa että yrityksen strategiassa koko toiminnan johtamisen ohjenuorana.

### 2.3. Mittaaminen asiakaspalvelun johtamisen välineenä

Kuten kuvassa 2 esitettiin, mittaaminen kuuluu keskeisesti toiminnan kehittämisen sykliin. Mittausten pohjalta toiminnan suuntaa voidaan arvioida. Mittarit osoittavat edetäänkö haluttuun suuntaan ja onko tavoitteisiin päästy. Mittaaminen on toiminnan johtamisen väline. Sitä saat, mitä mittaat.

Asiakassuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen kehitystä mitataan asiakasmittareilla (Löytänä ja Korkiakoski 2014). Epäsuorat mittarit kuten tunnettuus, markkinaosuus, asiakasvaihtuvuus ja asiakkaiden määrä ovat yleisiä asiakasmittareita, mutta ne eivät suoraan kerro, kuinka yritys on onnistunut yksittäisessä kohtaamisessa asiakkaan kanssa. Esimerkiksi markkinaosuus saattaa lisääntyä merkittävän tarjouksen myötä, vaikka asiakaskokemus huonontuisikin samanaikaisesti. Suorilla asiakasmittareilla saatavat tulokset perustuvat asiakkaiden antamaan palautteeseen asiakkuuden tai asiakaskohtaamisen aikana. Eniten käytetty suora asiakasmittari on asiakas-tyytyväisyysmittaus. Löytänä ja Korteso (2011) kritisoivat laajoja asiakastytyväisyysmittauksia, koska ne ovat raskaita toteuttaa ja antavat harvoin sellaisenaan eväitä asiakas-kokemuksen kehittämiseen. Kerran vuodessa toteutettu asiakaskokemus on nopeuden aikakaudella peruutuspeiliin katsomista.

Löytänä työtovereineen (2014) vannoo suositteluhalukkuuteen liittyvän NPS-mittarin nimeen. NPS eli Net Promoter Score -mittauksella asiakkaalta kysytään asteikolla 1-10, kuinka halukas hän olisi suosittelemaan yritystä tai brändiä. Arvion 9-10 antavia kutsutaan suosittelijoiksi, arvion 7-8 antavia neutraaleiksi ja arvion 1-6 antavia arvostelijoiksi. NPS-luvulla tarkoitetaan suosittelijoiden ja arvostelijoiden osuuksien välistä erotusta. NPS-arvon (suosittelijat%-arvostelijat%) laskemisen lisäksi Löytänä työtovereineen (2014) kannustaa NPS-mittarin käyttöön yksittäisissä asiakas-kohtaamisissa. Sitä voidaan käyttää kuumemittarin tavoin osoittamaan onko asiakaskokemus kunnossa. Nu-

meerinen mittari vaatii rinnalleen sanallisen arvion siitä, mikä asiakaskokemuksessa onnistuu hyvin tai huonosti. Asiakkaan ilmaistessa pettymyksensä palveluun, tulisi hänen olla yhteydessä ja selvittää, kuinka asiakaskokemus saadaan korjattua ja käännettyä neutraaliksi tai jopa suosittelijaksi.

Kaikkiin asiakasmittauksiin liittyy lupaus palvelun kehittämisestä. Yrityksen kysyessä asiakkaan mielipidettä, asiakas olettaa vastauksen kiinnostavan yritystä. Mikäli palaute ei johda toiminnan kehittämiseen, asiakas kokee, ettei häntä arvosteta. Mittauksia ei pitäisikään koskaan tehdä pelkän mittaamisen vuoksi vaan mittaamisella tulisi aina olla tarkoitus.

### 3. HAAMUASIAKASTUTKIMUS

Haamuasiakastutkimuksissa tutkija asioi tavallisen asiakkaan tapaan jossain yrityksen kosketuspisteessä ja kohtaamisen aikana tutkija havainnoi yrityksen toimintaa ennalta määriteltujen asioiden osalta. Haamuasiakastutkimuksesta käytetään Suomessa myös nimitystä Mystery Shopping. Asiakaskokemuksen mittaamisen näkökulmasta haamuasiakastutkimus on väline, jolla varmistetaan prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen arjessa (Löytänä ja Korteso 2011). Niiden avulla löydetään konkreettisesti vahvuudet ja kehityskohteet. Haamuasiakkaat on perehdytetty yrityksen toimintatapoihin ja tavoitteisiin ennalta ja siksi tutkimuskäynnit eivät välttämättä anna tietoa asiakkaiden tunnekokemuksista.

Suomessa on useita haamuasiakastutkimuksia tarjoavia yrityksiä. Haamuasiakastutkimuksia on hyödynnetty asiakaspalveluyritysten toiminnan kehittämisen lisäksi myös julkisten palveluiden kuten Kelan ja kirjastojen palvelujen laadun kehittämisessä (Kela 2013, Piilola 2013). Alko hyödyntää haamuasiakasmenetelmää myös vastuullisen toiminnan varmistamisessa (Alko 2014) Haamuasiakastutkimuksia voidaan käyttää myös kilpailijoiden toiminnan selvittämisessä (MSPA 2011). Kuluttaja- ja kilpailuvirasto on valvovana viranomaisena hyödyntänyt haamuasiakasmenetelmää selvittäessään kulut-

tajien oikeusturvan toteutumista matkapuhelinliittymien sopimusasioissa (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014).

Mystery Shopping Providers Association (MSPA) on kansainvälinen järjestö, jonka tarkoituksena on kehittää haamuasiakasmenetelmää standardien luomisen ja koulutuksen kautta ja lisätä yleistä tietoisuutta haamuasiakasmenetelmästä. Järjestöllä on yli 400 jäsenyritystä, jotka toteuttavat haamuasiakastutkimuksia MSPA:n luoman ohjeiston mukaisesti (MSPA 2015). MSPA on luonut ohjeiston eettisen ja teknisesti laadukkaan haamuasiakastutkimuksen toteuttamiseksi (MSPA 2011).

Haamuasiakastutkimusten tarkoituksena on dokumentoida objektiivisesti yritysten tuottamaa palvelua. Siksi tutkimusasetelma on rakennettava niin, että se tuottaa tietoa mahdollisimman aidosta asiakaskokemuksesta ja että se mittaa asiakaspalvelumallien ominaispiirteitä eli on asiaankuuluvaa (MSPA 2011). Jotta tutkimuskäynti on uskottava, testiasioinnin tulee jäljitellä kuluttajan luontevaa käyttäytymistä. Tarina, joka haamuasiakkaan asiointitilannetta varten on rakennettu, on oltava realistinen, yksinkertainen ja tutkijan omaksuttavissa oleva.

Tarkoituksenmukaisuus haamuasiointinnissa tarkoittaa sitä, että tarinan yksinkertaisuus, suppeus ja sopivuus takaavat että kokemukset on mahdollista kirjata oikein jälkeensä, kun haamuasiakkaat ovat poistuneet tutkittavan asiakaskäynniltään (MSPA 2011). Haamuasiakkaiden täyttämät arviointilomakkeet tulisi olla objektiivisesti laadittu. Tarkoituksena on havainnoida, mitä asiointitilanteessa tapahtui ja haamuasiakkaan omat tunteet tulee jättää taka-alalle. Haamuasiakastutkimusten teettämiseen liittyy myös turvallisuusnäkökulma. Haamuasiakasta ei saa pyytää tekemään mitään laitonta tai muuta, joka voisi saattaa heidät vaaratilanteeseen.

MPSA:n ohjeistuksen mukaan toimeksiantajan henkilöstölle on ilmoitettava, että testi-asiakkaat saattavat tarkastaa ajoittain heidän tuottamansa palvelun laatua (MSPA 2011). Tavoitteista ja tulosten käyttötarkoituksista on myös kerrottava selkeästi henki-

löstölle. Haamuasiakasprojektin tavoitteena on tarjota johdolle tietoa prosesseista ja palvelun laadusta palvelun parantamiseksi ja koulutussuunnitelmien kehittämiseksi. Asiakaspalvelun parantamisen kautta pyritään lisäämään asiakastyytyvää, yrityksen suosiota ja asiakasuskollisuutta. Riittävä informointi tutkimuksen tavoitteista ja tulosten hyödyntämisestä vähentää henkilökunnan tarvetta arvailla, kuka milloinkin on haamuasiakas. Testiasioinnin raportoinnin yhteydessä asiakaspalveluun osallistuneen henkilöstön nimet saa paljastaa vain, jos henkilöstölle on siitä etukäteen ilmoitettu.

### 3.1. Haamuasiakastutkimukset apteekeissa

Suomessa on tehty mittava apteekkien lääkeneuvontaa arvioiva haamuasiakastutkimus vuosina 1999-2003 (Puumalainen ym. 2005). Tutkimukseen oli valittu neljä erilaista asiakastapausta. Ensimmäisessä tapauksessa asiakas pyysi oireen perusteella nuhasumutetta, toinen pyysi oireen perusteella lääkettä emättimen hiivatulehdukseen, ja kolmas pyysi tulehduskipulääkettä ja happosalpaajaa lääkkeiden nimillä. Reseptipuolella asioidessaan asiakkaalla oli alku-kartoituksessa alkuperäinen resepti ja vuoden kuluttua hänen reseptinsä oli uusittu. Tutkimukseen oli valittu 60 apteekkia ja jokaisessa apteekissa tehtiin neljä erilaista asiointia, jotka toistettiin neljänä perättäisenä vuotena. Neljän vuoden aikana tutkimuskäyntejä tehtiin yhteensä 960. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää lääkeneuvonnan lähtötilanne ja TIPPA-projektin toimenpiteiden vaikutus lääkeneuvonnan määrään ja laatuun. TIPPA on lyhenne sanoista Tarkoituksenmukainen Informaatio Potilaan Parhaaksi Apteekista (Varunki ym. 2004). TIPPA-projektin myötä apteekeissa annettavan lääkeneuvonnan tueksi tuotettiin mm. Itsehoidon käsikirjat sekä Tietotippa -lääketietokanta reseptilääkeneuvonnan tueksi.

Puumalainen työtovereineen havaitsi, että lääkeneuvonnan määrässä ja laadussa tapahtui jonkin verran muutoksia (Puumalainen ym. 2005). Eniten kehitystä oli tapahtunut oireen perusteella nuhasumutetta hakeneen asiakkaan neuvonnassa sekä uutta reseptilääkettä hakeneen asiakkaan neuvonnassa. Sen sijaan uusitulla reseptillä lääkettä hakeneen sekä tuotenimellä kipulääkettä ja happosalpaajaa hakeneen asiakkaan neuvonnassa ei tapahtunut kehitystä. Suomen Apteekkariliiton toimesta vuosina 2008



ja 2011 jatkettun valtakunnallisen seurannan tuloksia on hyödynnetty valtakunnallisten lääkeneuvonnan kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden ja koulutuksen suunnittelussa (Kurko ym. 2012). Valtakunnallisten haamuasiakastutkimusten lisäksi yksittäiset apteekit hyödyntävät haamuasiakastutkimuksia laadunhallinnassa ja henkilöstökoulutuksessa.

### 3.2. Katsaus kansainvälisesti

Farmasian alalla on käytetty haamuasiakastutkimuksia 1960-luvulta lähtien (Knapp ym. 1969). Haamuasiakastutkimusten käyttöä selvittänyt Watson työtovereineen havaitsi haamuasiakastutkimusten käytön apteekkien neuvonnan tutkimisessa lisääntyneen tasaisesti 1970-luvulta 2000-luvulle asti (Watson ym. 2006). Heidän selvityksensä mukaan haamuasiakasmenetelmää on käytetty niin kehittyneissä maissa kuin kehitysmaissakin kaikilla mantereilla. Haamuasiakasmenetelmää apteekeissa hyödyntäviä tieteellisiä tutkimuksia oli julkaistu 70-luvulla yksi, 80-luvulla viisi, 90-luvulla 15 ja vuosina 2000-2005 25 tutkimusta.

Australialaisen tutkimusryhmän laatimassa katsauksessa paneuduttiin haamuasiakastutkimusten käyttöön apteekkien itsehoitolääkkeiden neuvonnan tutkimisessa vuosina 1990-2010 (Xu ym. 2012). Tutkimusryhmä pyrki selvittämään, mihin tarkoitukseen haamuasiakastutkimuksia on käytetty ja miten tutkimuksia on hyödynnetty neuvonnan kehittämisessä. Yli puolet analysoiduista tutkimuksista oli tehty neuvonnan laadun tai määrän mittaamiseksi. Heidän tarkastelemistaan tutkimuksista 11 tutkimusta 30 tutkimuksesta tehtiin siten, etteivät tutkittavat tienneet tutkimuksesta. Alle puolessa tutkimuksista hyödynnettiin palautteen antoa. Xu työtovereineen (2012) korostaa, että haamuasiakastutkimus on tehokas tapa motivoida ja kehittää neuvontaa, mikäli tutkimukseen liitetään ohjaava, välitön palaute. Yhteenvetoartikkeleissa tehdyissä havainnoissa peräänkuulutettiin yhtenäistä tulostenkeruutapaa kuten tiedonkeruulomaketta sekä nauhoitusten käyttöä aineiston oikeellisuuden varmistamiseksi (Watson ym. 2006, Xu ym. 2012).

Australiassa on käytössä apteekkien laatujärjestelmä Quality Care Pharmacy Program (QCPP). Yli 90 % Australian apteekeista on akkreditoitu Australian AS 85000:2011-standardin mukaisesti (QCPP 2015). Täyttääkseen standardin laatuvaatimukset, apteekkien tulee läpäistä joka toinen vuosi toteutettavan auditoinnin lisäksi myös haamuasiakkaiden tekemät testiasioinnit. QCPP:n vuosittain tehtäviin haamuasiakaskäynteihin kuuluu myös palaute. Haamuasiakkaan asioitua apteekissa haamu ja auditointi käyvät tapauksen läpi, jonka jälkeen he palaavat apteekkiin ja käyvät tapauksen läpi asiakasta palvelleelta farmasistilta ja apteekin esimiehen kanssa.

#### 4. OMAN HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Projektityön tavoitteena oli selvittää haamuasiakastutkimuksen soveltuvuutta apteekkien asiakaskokemuksen mittaamiseen ja palvelun laadun kehittämiseen. Haastattelututkimuksen avulla oli tarkoitus selvittää, millaisia asioita haamuasiakastutkimuksilla apteekeissa on mitattu ja miten tuloksia on hyödynnetty apteekin johtamisessa ja asiakaspalvelun kehittämisessä. Haastatteleamalla eri ammattiryhmiä pyrittiin selvittämään, eroavatko eri ammattiryhmien haamuasiakastutkimuksiin liittyvät asenteet toisistaan. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, onko haamuasiakastutkimuksilla ollut vaikutusta henkilöstön motivaatioon, asiakaspalvelun laatuun ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

Kvalitatiivisella tutkimustavalla analyysi vastaa kysymyksiin mitä ja miten (Kananen 2010). Kvantitatiivisella tutkimuksella vastataan useimmiten kysymyksiin paljonko ja miksi. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään, kun tutkitaan uutta ilmiötä. Sen tarkoituksena on kuvata ilmiötä ja antaa sille mielekäs tulkinta sekä auttaa ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin (Kananen 2010). Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan yhtä ilmiötä tapausjoukon sijasta. Tämä projektityön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusote, sillä haamuasiakastutkimuksia ei ole juuri tutkittu johtamisen työkaluna apteekissa. Lisäksi tutkimuskysymykset olivat muotoa miten ja millaisia, joten niidenkin muotoilu tuki kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa.

#### 4.1. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Haastattelua pidetään soveltuvana menetelmänä silloin, kun halutaan selvittää tutkittavien näkökulmia, ajatuksia, kokemuksia tai käsityksiä tutkittavasta aiheesta (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008a). Aineistonkeruutavaksi valittiin haastattelu, joka on ollut käytetyin menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen 2014). Haastattelun etuna on joustavuus. Lisäksi haastattelun avulla on mahdollista saada syvällisempää tietoa aiheesta ja haastatteliija pystyy esittämään tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa keskustelu etenee etukäteen valittujen keskeisten teemojen mukaisesti (Kananen 2014). Projektityön haastatteluisa käytetty runko on liitteenä 1.

#### 4.2. Eettiset näkökulmat

Tutkimuksen toteutus ja tulokset raportoitiin siten, että haastateltavia ei voida tunnistaa. Nimiä tai toimipaikkoja ei mainita ja aineisto on ainoastaan tutkijan käytössä. Kustakin apteekista haastateltiin apteekkarin lisäksi myös henkilökuntaan kuuluva farmaseutti tai proviisori. Raportointivaiheessa ei verrattu saman apteekin apteekkarin ja henkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia vaan tutkittiin apteekkareita omana joukkonaan ja työntekijöitä omana joukkonaan.

#### 4.3. Projektityön aineiston keruu

Aineiston koko on yleinen ongelma, kun aineiston keräämistavaksi on valittu teemahaastattelu. Kuinka montaa henkilöä on haastateltava, jotta tutkimus olisi edustava ja luotettava? Yksinkertaisin vastaus on haastatella niin montaa henkilöä kuin on tarpeellista, jotta saadaan hankittua tarvittu tieto (Hirsjärvi ja Hurme 2004). Tutkimuksen aluksi voidaan tehdä ennalta päätetty määrä haastatteluita, jotka analysoidaan. Mikäli uutta näkökulmaa ei enää synny, voidaan määrää pitää sopivana (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008a). Haastateltaviksi valitaan yleensä henkilöitä, joilla on kokemusta tai mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta (Kananen 2014).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää eri henkilöstöryhmien välisiä asennoitumiseroja ja haamuasiakastutkimuksen vaikutusta henkilöstön motivaatioon. Siksi apteekkien johtajien lisäksi haastateltiin myös asiakaspalvelutyötä tekevää farmaseuttista henkilökuntaa. Projektityötä varten haastateltiin viisi apteekkaria, neljä farmaseuttia ja yksi proviisori maaliskuusta huhtikuuhun 2015. Suomen Apteekkariliiton Brand Manager Katariina Kalsta tarkasti pyynnöstäni haastattelurungon ennen haastatteluiden aloittamista. Haastattelurunko todettiin toimivaksi ensimmäisessä haastattelussa eikä sen muuttamiselle koettu tarvetta. Varsinaista pilotointia haastattelurungolle ei tehty.

Haastateltaville lähetettiin osallistumispyyntö tutkimushaastatteluun sähköpostilla (Liite 2). Haastattelupyynnössä kuvattiin lyhyesti tutkimuksen aihepiiriä. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu etukäteen. Haastattelut tehtiin apteekkien omissa tiloissa, siten ettei muita kuin haastateltava ja tutkija ollut haastatteluhuoneessa. Kaikki haastattelut tallennettiin.

Tutkimusapteekit olivat kooltaan ja sijainnilta erilaisia. Apteekit sijoittuivat Etelä-Suomen ja Länsi-Suomen lääneihin. Osa apteekeista sijaitsi kaupunkialueilla, joissa apteekkeja on useita ja kilpailua enemmän. Osa apteekeista sijaitsi puolestaan pienemmissä kaupungeissa, joissa muita apteekkeja ei ollut lähietäisyydellä.

#### 4.4. Aineiston käsittely

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Haastattelut olivat kestoltaan 21-48 minuuttia. Litteroinnissa käytettiin apuna SoundSciber -ohjelmaa. Koska tutkimuksen kohteena oli haastattelujen asiasisältö, ei liian yksityiskohtainen litterointi ollut tarpeellista (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008b). Haastateltavien kommentit kirjattiin lähes sanasta sanaan, mutta taukoja, huokauksia tms., ei kirjattu. Puhekieliset ilmaukset ja murre sanat muutettiin kirjakielisiksi. Haastattelijan kommentit kirjattiin ainoastaan silloin, kun ne poikkesivat haastattelurungosta ja tarkensivat keskustelun näkökulmaa. Kaikki haastat-

telut litteroitiin haastattelijan toimesta. Litterointivaiheessa haastatelluille apteekkeille annettiin koodit A1-A5 ja haastatelluille farmaseuteille koodit F1-F5.

Haastatteluista saatiin yhteensä 51 sivua litteroitua tekstiä, kun fonttikoko oli 10 ja riviväli 1,5.

Teorialähtöisessä analyysissä aineistosta etsitään kohtia, jotka sopivat etukäteen teoriasta muodostettuihin luokkiin (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2008b). Aineistoa lähdettiin työstämään haastattelurungon pohjalta. Kuhunkin kysymykseen liittyvistä vastauksista laadittiin Microsoft Word 2010 –tekstinkäsittelyohjelmalla taulukko. Jokaiselle vastaajalle luotiin vastaussarake sekä huomiosarake, johon kirjattiin huomioita ja eri vastaajien vastauksia yhdistäviä tekijöitä. Taulukointivaiheessa esille nousseita asioita ryhdyttiin peilaamaan kirjallisuuteen ja niistä kirjattiin päätelmiä.

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulokset käsitellään haastattelurungon otsikoinnin mukaisesti. Tekstissä esitetyt haastateltavien apteekkareiden lainaukset on kirjattu *kursiivilla* ja merkitty koodein A1-A5 ja haastateltavien farmaseuttien ja proviisorin kommentit koodein F1-F5.

### 5.1. Taustatiedot

Kaikki haastateltavat olivat varsin pitkän kokemuksen omaavia ammattilaisia. Haastateltavat apteekkarit olivat toimineet apteekkarina keskimäärin 18 vuotta (vaihteluväli 14-20 vuotta). Nykyisessä apteekissaan apteekkarit olivat toimineet keskimäärin lähes 9 vuotta (vaihteluväli 1,5-18 vuotta) Farmaseuttinen henkilöstö oli valmistunut yliopistosta keskimäärin 15 vuotta sitten (vaihteluväli 6-25 vuotta). Kolme heistä oli tehnyt koko työuransa samassa apteekissa. Vaikka apteekkien tekemää laatutyötä ei varsinaisesti kysytty, kävi haastatteluiden edetessä selväksi, että kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa apteekeissa oli käytössä prosessiorganisaatio ja laatutyö oli haastateltaville tuttua.

## 5.2. Johdantoa aiheeseen

Haamuasiakastutkimuksella on tarkoitus saada asiakasnäkökulmaa esille. Johdantokysymyksillä haluttiin ohjata haastateltavien ajatuksia asiakaskokemukseen ja kartoittaa, kuinka tarkasti apteekeissa on mietitty toimintoja asiakkaan näkökulmasta.

### 5.2.1. Tavanomainen asiakaskäynti apteekissa

Tavanomaista asiakaskäyntiä kysyessäni lähes kaikki haastateltavat mainitsivat reseptiasiakkaat tyypillisimpinä asiakkaina. Kuusi kymmenestä haastateltavasta lähti käsittelemään aihetta asiakaskeskeisesti ja nosti pohdinnassaan asiakkaaseen liittyviä asioita kuten tavan tulla apteekkiin, perhekoon ja marketasiakkuuden. *”No sanotaan, että aika paljon meillä käy työikäistä väestöä ja vähän vanhempaa, seniorei-ikäisiä käy. Asiakasprofiili on aika paljon semmoista työikäistä meillä tietysti varmaan tästä sijainnista johtuen. Aika paljon nimenomaan marketkäynnin yhteydessä. Kun on tällaisesta työikäisestä väestöstä kyse, niin sen suhteen asiakkaat vaativat sellaista nopeaa ja sujuvaa asiakaspalvelua. Kun ajattelee, että se on suurimmaksi osaksi sen ikäistä, että on paljon muitakin menoja. Asiakaskunta poikkeaa varmaankin jostain syrjäseutujen asiakkaista, missä on tapahtuma jo lähteä sinne itse apteekkiin. Aika sellainen tyypillinen asiakaskäynti on semmoinen, että tavallaan hoituu aika ripeästi se tilanne ja sujuvasti. Asiakkaina on sekä resepti- että itsehoitoasiakkaita. Pyritään palvelemaan sujuvasti myös tuossa reseptipisteissä. Jos asiakas tarvitsee jotain muuta, niin monesti haetaan hänelle valmiiksi. Totta kai voi jäädä myös katselemaan. F2”.*

Osa vastaajista pohti tavanomaista asiakaskäyntiä apteekin toimintamallien ja prosessien näkökulmasta. Esille nostettuja asioita olivat asiakkaan ohjautuminen apteekin tiloissa esimerkiksi vuoronumerolaitteen, reseptitoimitustiskin, palveluvalinnan ja kassan välillä sekä asiakkaaseen kohdistetut toimenpiteet kuten kartoitus, suosittelu ja rahastus.

Asiakaskeskeisessä laadun johtamisessa asiakkaan tarpeet tulee nostaa toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Prosessiajattelussa keskitytään työn virtoihin ja siihen miten työtä tehdään (Puusa ja Karppinen 2011). Prosessijohtamisen tavoitteena on koko ketjun hiomisen kautta saavutettava resurssien tehokkaampi hyödyntäminen ja asiakkaan saaman laadun paraneminen. Prosessiajattelun ja laatujohtamisen ongelmana pidetään kuitenkin prosessien hiomista yrityksen eikä asiakkaan näkökulmasta (Löytänä ja Kortesus 2011).

### 5.2.2. Asiakaskäynnin jättämä muistijälki

Kaikki haastateltavat nostivat vahvasti esille ammatillisuuden kysyessäni heiltä, mitä he toivovat asiakkaiden muistavan asiakaskäynniltään. Asiakkaan toivottiin kohdanneen farmaseuttista henkilökuntaa ja saaneen riittävästi neuvontaa osataksaan käyttää lääkkeitä oikein. Neuvojen ja lääkkeen oikean käytön lisäksi nostettiin palveluun liittyviä asioita kuten asioiden sujuminen, ystävällisyys ja palvelualttius. Kaksi vastaajaa nosti esille myös asiakassuhteen jatkuvuuteen liittyviä asioita. Vastaajat toivoivat, että asiakas olisi saanut sen, mitä hän oli tullut hakemaan. Neljä vastaajista nosti esille odotusten ylittymisen: *"No ainakin, että olisi saanut sen tarvittavan neuvonnan ja se olisi hänellä selkeänä mielessä, että miten hänen tulee sitä lääkettä käyttää, jos hän on jotain lääkettä ostanut. Että hän olisi jotenkin tyytyväinen siihen käyntiinsä, että olisimme pystyneet hänet palvelemaan niin hyvin, että se olisi jopa yllättävän hyvä palvelu, joka olisi tarjonnut jotain ahaa-elämyksiä. F5"*

Vastaajien esille nostama asiantuntijuus on ammattiapteekkistrategian kulmakivi. Asiantuntijuus joutuu kuitenkin koetukselle tiedon määrän jatkuvasti lisääntyessä. Apteekin asiantuntijoiden tulee pystyä tarjoamaan asiantuntijuutensa asiakkaiden käyttöön ja konkretisoimaan asiantuntijuus esimerkiksi suosittelemalla tuotteita ja hoitomuotoja.

Odotusten ylittäminen on hieno tavoite, mutta tosielämässä moni asiakas arvostaa sitä, että hänen odotuksensa täytetään (Löytänä ja Kortesus 2011). Odotusten täyty-

mistä tuleekin seurata tarkasti ja minimoida ne tapaukset, jolloin odotukset eivät täyty. Ydinkokemuksen eli ydinpalvelun sujuminen on varmistettava ensin. Kun ydinpalvelu on kunnossa, asiakkaalle pystytään tuottamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. Odotukset ylittävään kokemuksen syntyyn liittyy usein oikea-aikaisuus, yllättävyys, aitous ja välittäminen. Asiakasymmärryksen kautta asiakkaalle voidaan tuottaa henkilökohtaisesti räätälöity palvelu. Henkilökohtaisuus syntyy pienistä teoista, joilla asiakkaan uniikki tilanne huomioidaan asiakaspalvelussa.

### 5.2.3. Tavoitteellisen asiakaskäynnin määrittäminen

Kysyessäni, onko yrityksessä määritelty tavoitteellinen asiakaskokemus tai asiakaskäynti, kaikki vastaajat linkittivät ajatuksen tavoitteellisesta asiakaskäynnistä tai asiakaskokemuksesta prosesseihin. Kaikki haastateltavat kertoivat, että apteekissa on ohjeistus eri asiakaspalvelutoiminnoille kuten lääkeneuvonnalle. *”Ei varmaan sitä ole määritelty, mutta kun meidän laatutyö tähtää tähän, että sitä tavallaan seurataan. Mutta ei sitä ole määritelty, että mikä olisi sellainen tavoitteellinen. Niin ei sitä ole määritelty kyllä. Ei missään meidän laatutyön pohjalta ole tällaista määritelmää tehty. Palaset ovat, mutta ei sitä kokonaisuutta. A2”*

Kaksi apteekkaria nosti esille asiakaskokemuksen työstämisen kokonaisuutena: *”Kokonaisuus on mietitty. Se on prosessina mietitty. Vaikka on erikseen ne prosessit, mutta sitten on tämä asiakkaan palvelukokemus prosessoitu vielä vähän erikseen, että mitkä asiat siihen voi vaikuttaa. --- Niistä on tehty huoneentaulut. Ne ovat tuolla meillä keittiössä, niin että kaikilla pysyy mielessä. Sisääntulo, odottaminen, itsehoitopuolella palveleminen, reseptiasiakas, maksaminen ja poistuminen. Mitä siihen liittyy esimerkiksi otan tilan haltuun, huomioin kaikki asiakkaat ja sitten on tästä kartoituksesta eli kysyn vähintään kaksi avointa kysymystä. Suosittelen asiakkaille tuotteita, tarjoan myös hoitoa tukevia tuotteita, kerron asiakkaalle mitä hän hyötyy ja tarjoan lopuksi jotain ekstraa. Eli tällä tavalla se on luotu. Se on tehty yhteistyössä. Ne eivät ole vain niin, että*



*joku proviisori on kirjoittanut ja tuonut ne siihen vaan niitä on pohdittu yhteistyössä noita asioita. A3"*

Asiakaskokemuksella tulee asettaa tavoitteet yhtäläillä kuin yrityksen muullekin toiminnalle (Löytänä ja Kortesus 2011). Tavoitteiden määrittämisen jälkeen kehitetään toimintatavat, joilla varmistetaan tavoitteen toteutuminen. Tavoitteita laatiessa kannattaa keskittyä ydinkokemukseen. Ydinkokemuksen määrittelyssä tulee pohtia, millaisia kokemuksia asiakkaalle halutaan luoda ja millaista arvoa palvelu tuottaa ja mihin tarpeeseen palvelu vastaa. Kuten johtamisessa yleensä, johdon on varmistuttava, että koko organisaatio tuntee yrityksen tavoitteet ja jokainen työntekijä tietää, kuinka hän omalla toiminnallaan edistää tavoitteiden toteutumista.

Kysyessäni haastateltavilta esteitä hyvän asiakaskokemuksen muodostumiselle, vastaukseksi sain tavanomaisimmin kiireen tai epätasaiset asiakasvirrat, jotka nousivat esille seitsemässä tapauksessa kymmenestä. Ongelmat kommunikoinnissa ja henkilökemiassa nousivat esille neljässä tapauksessa. Asiakkaan haluttomuus palvelulle ja neuvonnalle nousi esille kolmessa tapauksessa. Lisäksi vastauksissa nousi esille asiakkaan kiire, oma fiilis ja asiakaspalveluun motivoituminen, toimitusvarmuus, tilojen toimivuuteen liittyvät asiat, ennakkoasenteet ja aiemmat kokemukset, vajavaisista tiedoista johtuva keino hoitojen suosittelu, puutteellinen kartoittaminen ja kokonaisvaltaisen palvelun unohtuminen, puutteellinen kassatyöskentely ja asiakaspalvelun kärsiminen poikkeustilanteiden kuten tietoliikenneyhteyksien ongelmien vuoksi. *"Siinähan voi olla monenlaisia. Meillä ei kapasiteetti jollain tavalla riitä, että joutuu odottamaan tai meillä ei ole tavaraa tai ei henkilökemiat kohtaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä tai jostain muusta syystä ei voida toimia niin kuin se asiakas olisi halunnut. F3"*

Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat sekä asiakkaan ennakko-odotukset että palvelun sisältö (mitä) ja tapa tuottaa palvelu (miten) kuten aiemmin kuvassa 1. esitettiin. Yrityksen hyvä imago ja vahva brändi toimivat ennakko-odotusten suodattimena. Huono imago vaikeuttaa hyvän palvelukokemuksen syntyä ja asiakkaan luotta-

muksen voittamiseksi joudutaan tekemään enemmän töitä. Vakioasiakas sietää todennäköisesti satunnaisten ruuhkien varsinkin, jos hänen jonotusaikansa noteerataan paikoitellen poikkeustilannetta. Toistuva jonottaminen heikentää yrityksen imagoa ja asiakas suhtautuu jo ennakoon negatiivisesti koko palvelutapahtumaan. Jonottaminen ärsyttää häntä silloinkin, kun jonoa ei edes ole.

Asiakkaan haluttomuus palvelulle johtuu todennäköisesti aiemmasta huonosta kokemuksesta, jolloin asiakas ei koe hänelle tarjottavaa palvelua itselleen arvokkaaksi. Luottamuksen rakentaminen ja aito kiinnostus voivat murtaa jään asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Palvelua haluamattoman asiakkaan mielipidettä tulee kunnioittaa ja pyrkiä mahdollisimman hyvään asiakaspalveluun niissä asioissa, joissa asiakas on halukas yhteistyöhön, esimerkiksi kassalla.

Jokaisen asiakaspalveluyrityksen tulisi miettiä toimintamalli kiiretilanteiden varalle. Haastateltavat nostivatkin esille erilaiset sisäiset "hälytysjärjestelmät", joiden avulla turhaa odottamista voidaan vähentää. Kuten eräs haastateltavista sanoi, yrityksessä täytyy sopia varsin selkeästi yksinkertaisiakin asioita kuten mikä on jono ja milloin kutsutaan lisää henkilökuntaa esimerkiksi kassalle.

Esteet hyvälle palvelulle kannattaa tunnistaa ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisu. Henkilökuntaa ei voi esimerkiksi olla ylimäärin, mutta asiakkaille tulisi luoda kokemus että henkilökunta on apteekissa heitä varten. Henkilökunnan ja asiakasvirtojen välinen suhde tulisi arvioida aina aika ajoin uudelleen ja miehitys pohtia asiakasvirtojen lähtökohdista.

Ainoastaan yksi apteekkari nosti esille motivoitumisen: *"Kyllä se oma fiilis vaikuttaa. Paljon on siitä kiinni, millä fiiliksellä itse on tuolla. Jos on takaraivossa hirveästi hommia, niin kyllähän sitä eri tavalla on tuolla. Se ei saisi vaikuttaa, mutta kyllä se vaikuttaa. Mutta se, että mistä saat sen oman motivaation ja innostuksen ja kiinnostuksen siihen työhön. --- Ja kyllä minun mielestä, mikä on este, niin sen farmaseuttisen osaa-*

*misen ylläpitäminen. Se vaatii tosi paljon. Vaatii molemmilta [henkilökunnalta ja työnantajalta]. Kyllä meillä käydään paljon koulutuksissa, mikä on minusta hurjan hyvä asia. Koska se lisää motivaatiota, tietoa ja sitä innostusta siihen työhön. Olen mielestäni kolmen vuoden aikana aikaiseksi, kun olen saanut tämän porukan lähtemään koulutuksiin ja osallistumaan verkkokoulutuksiin. A5”.*

Ilmeisesti haastattelemissani apteekeissa henkilökunta on motivoitunutta, kun asiakaspalvelun tärkeintä voimavaraa eli motivoitunutta henkilökuntaa tai paremminkin sen puutetta ei nostettu useammin esille asiakaspalvelun esteenä.

### 5.3. Apteekin käytössä olevat mittarit

Kaikissa haastatteluun osallistuneissa apteekeissa oli käytössä taloudellisia mittareita, henkilöstömittareita ja asiakasmittareita. Taloudellisista mittareista tavallisia olivat mm. liikevaihto, keskiostos, asiakasmäärät ja reseptuuri. Henkilöstömittarina kaikilla oli käytössä ulkopuolisella taholla teetetty henkilöstökysely. Myös kehityskeskustelut mainittiin vaikka niitä ei varsinaisena mittarina pidettykään. Asiakasmittareista tavallisin oli omasta asiakasvirrasta poimituille asiakkaille teetetty asiakastytyväisyyskysely, jossa arvioitiin mm. neuvontaa itsehoito- ja reseptipuolella. Yhdessä apteekissa oli käytössä myös Taloustutkimuksen toteuttama kaupungin apteekkien yrityskuva. Tutkimuksessa asiakkaat arvioivat, oliko tietty ominaisuus apteekin myönteinen vai kielteinen ominaisuus. Tutkimuksessa verrattiin kaupungin apteekkeja keskenään. Kahdessa apteekista palvelun onnistumista mitattiin jatkuvasti tablettitietokoneen avulla toteutetulla asiakastytyväisyyskyselyllä. Systemaattisen asiakaspalautteen kirjaamisen ja käsittelyn mainitsi kolme apteekkaria. Farmaseuteista yksikään ei maininnut asiakaspalautteen kirjaamista mittarina. Kirjattua ja systemaattisesti käsiteltyä asiakaspalautetta ei ilmeisesti mielletty mittariksi. Mittareita seurattiin toisissa apteekeissa kuukausittain ja toisissa muutaman kerran vuodessa henkilökunnan kanssa. Mittarit ja niiden tulokset olivat apteekkarin lisäksi myös henkilökunnan tiedossa kaikissa viidessä apteekissa.

Kuten aiemmin todettiin, asiakaspalvelu yrityksessä niin taloudellisten kuin henkilöstö- ja asiakasmittareidenkin seuranta on tärkeää. Palvelu yritys ei voi menestyä ilman asiakkaita eikä ilman asiantuntevaa ja palvelualtista henkilökuntaa. Haastatteluun osallistuneet apteekit ovat suunnannäyttäjiä niin omalla toimialallaan kuin muillakin palvelu-aloilla, sillä heillä asiakaskokemusta oli lähdetty seuraamaan ja kehittämään määrätietoisesti. Mittarit ovat olennainen osa kehitystyötä.

#### 5.4. Haamuasiakastutkimuksen toteutus

Kaikissa viidessä apteekissa oli teetetty apteekkarin aloitteesta vähintään yksi asiakastytyväisyyttä mittaava haamuasiakastutkimus. Tutkimukset oli hankittu suoraan tutkimuspalveluita tarjoavilta yrityksiltä. Kaksi apteekkia oli ollut mukana myös Suomen Apteekkariliiton teettämässä haamuasiakastutkimuksessa. Lisäksi kaksi apteekkia oli ollut mukana apteekkiketjun teettämässä haamuasiakastutkimuksessa.

Apteekeissa ei tiedetty Suomen Apteekkariliiton ja apteekkiketjun teettämistä tutkimuksista ennakoon. Neljässä apteekissa viidestä henkilökunnalla oli tiedossa, että apteekissa tehdään haamuasiakastutkimus, mutta tarkkoja ajankohtia ei tiedetty. Kaikissa viidessä tutkimusapteekissa tutkimusten tulokset oli käsitelty henkilökunnan kanssa joko yhteisessä palaverissa tai kehityspäivässä. Haamuasiakastutkimukset olivat neljässä apteekissa viidestä kertaluontoisia tutkimuksia, jotka mahdollisesti tullaan toistamaan myöhemmin. Yhdessä apteekissa haamuasiakastutkimus oli otettu säännölliseksi lähes kuukausittain toistettavaksi mittariksi.

*”Kyllä henkilökunta tietää, että niitä on. Koska niistä sitten jälkikäteen, kun tutkimus on tehty, niin niitä on käyty läpi. Kyllä henkilökunta tietää. Ihan siitäkään syystä ei kauheasti etukäteen informoida, jotta tutkimus täyttää tehtävänsä. Ei sillä lailla tiedoteta, että se on huomenna. Henkilökunta kyllä tietää, että sellaisia tehdään ja henkilökunta on tietoinen siitä. En usko, että kenelläkään hirveän suuria paineita siitä olisi. Meidän ihan normaalikin päivittäinen toiminta pyrkii siihen. Ei se oikeastaan poikkeakaan siitä juurikaan. Sillä vain mitataan, miten meidän toiminta on toteutunut. En ole keneltäkään*

*kuullut, että tällöinen mitenään henkisesti ahdistaisi. En ainakaan uskoisi näin. Meillä on niin paljon henkilökuntaa valmennettu ylipäättään tuohon asiakaspalveluun ja asiakkaan kohtaamiseen ja kaikkeen siihen liittyvään, että sinänsä pitäisi olla aika tuttua asiaa, minkälaisia elementtejä pitää hyvästä asiakastilanteesta löytyä. F2”*

MSPA:n ohjeistuksen mukaan toimeksiantajan henkilöstölle on ilmoitettava, että haamuasiakkaat saattavat tarkastaa ajoittain heidän tuottamansa palvelun laatua (MSPA 2011). Kun henkilökuntaa on informoitu tutkimuksesta ja sen tavoitteista, heidän on helpompi hyväksyä tutkimus.

SAL:n ja apteekkiketjun teettämistä tutkimuksista saatu palaute oli yksinkertaisempaa ja arvioinnin kohteena oli ollut lähinnä lääkeneuvonta. Apteekkien suoraan tutkimusyritykseltä hankkimissa tutkimuksissa raportointi oli ollut monipuolisempaa ja keskittynyt neuvonnan lisäksi myös apteekin ilmeeseen ja palveluprosessiin kokonaisuutena. Kahdessa apteekissa oli teetetty yksittäinen haamuasiakaskäynti reseptipuolelle. Kaikissa muissa tapauksissa tutkimuksissa käsiteltiin erilaisia itsehoidon tapauksia, joissa arvioitiin mm. asiakkaan huomioimista, lääkeneuvontaa ja kassatoimintoja. Apteekkiketjun tutkimuksissa oli toistettu samaa tapausta useampaan kertaan.

Henkilökunta ja tutkimuksen itse teettäneet apteekkarit olivat varsin hyvin selvillä, millaisiin asioihin haamuasiakastutkimuksella haetaan vastausta. *”Tietysti ihan siihen asiakaskontaktin luomiseen. Kun asiakas saapuu apteekkiin, että reagoidaanko ja tervehdittääkö. Sitten, kun sitä palvelua saadaan, että miten se palvelu lähtee käyntiin ja kartoitetaanko tilannetta, neuvotaanko riittävästi lääkkeen käytöstä, kysytäänkö oireista tai muusta lääkityksestä. Ja sitten myydäänkö vain se, mitä asiakas tulee hakemaan vai linkitetäänkö siihen jotain lisämyyntiä. Ja se palvelun lopetus ja kassatoiminnot vielä. Ja sitten kassan tehtävänä on kysyä kanta-asiakkuutta, niin myös se rekisteröidään. Eli aika monta asiaa käydään läpi. F1”*

Kahdessa apteekissa, missä apteekkari oli aloittanut hiljattain, haamuasiakastutkimukset oli tehty edellisen apteekkarin aikaan. Näissä tapauksissa haamuasiakastutkimukset

olivat toimineet suunnannäyttäjinä kehitystyön aloittamiselle: *”Tärkein oppi on mielestäni ollut se, että olemme niin asioihin pystyneet alusta asti kiinnittämään täällä huomioita. Toimitusvarmuus oli yksi asia. Sitten oli myös se, että asiakaspalvelijoiden määrää on pysytty lisäämään. Tämä on fyysisestikin isompi tila. Osaamista ja sitä, että henkilökunta pääsisi niihin koulutuksiin, mitä me oikeasti tarvitaan tässä työssä. On niihin varmasti aiemminkin päästy, mutta me olemme sitä koulutusta selvästi lisänneet. --- Kyllä se tällaisiin on vaikuttanut. Henkilökunnan määrään, henkilökunnan sijoitteluun sekä palveluvalinnan että kassan puolelle. Ja ehkä myös semmoiseen asiaan, että meillä on nyt sitten nimetty yksi näistä meidän proviisoreista asiakaspalveluproviisoriksi. A1”*

#### 5.5. Haamuasiakastutkimuksissa esille nousseet asiat

Haamuasiakastutkimus on väline, jolla varmistetaan prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen arjessa. Kolmessa apteekissa haamuasiakastutkimuksissa oli noussut esille palvelun huono saatavuus. Henkilökuntaa ei ollut ollut itsehoitopuolella palvelemissa tai sitten asiakkaisiin ei ollut otettu kontaktia.

*”Kyllä niissä ensimmäisissä näkyi, että siihen neuvontaan ei satsattu tarpeeksi. Ja että siellä ei ollut välttämättä sitä itsehoitoneuvontaa. Että millä tasolla se neuvonnan saatavuus menee. A5”*

Kahdessa apteekissa haamuasiakastutkimuksista saatu palaute oli ollut palvelun saatavuuden osalta pääsääntöisesti positiivista, mutta kehitettävää oli löytynyt asiakkaan oireiden ja lisätarpeiden kartoituksesta ja tuotteiden suosittelusta hoidon valinnan yhteydessä. *”Että päästään niin pitkälle tarvekartoituksella, että voidaan suositella jotain tiettyä tuotetta eikä anneta sen asiakkaan miettiä. Ei anneta sen asiakkaan miettiä ja sitten esitellään ne kaikki mahdolliset nuhasumutteet. Eli tehdään se ehdotus sille asiakkaalle siitä tuotteen valinnasta. Se oli tässäkin varmaan vielä se kompastuskiivi, että ei olla siitä omasta ammattitaidosta niin varmoja että voidaan sanoa, että tämä olisi teille varmaan tällä hetkellä sopivin tuote. A3”*. Myös elintapojen heikko huomioiminen nostettiin esille.

Kurko työtovereineen (2012) korostaa, että itsehoitoasiakkaan neuvonnan tulee perustua tilannekartoitukseen, jonka avulla asiakkaan tarpeet ja kokonaistilanne ymmärretään. Tilannekartoituksen perusteella farmaseutti tai proviisori voi tehdä ammattitaitoonsa perustuvia rajauksia hoitovaihtoehtoista ja tukea asiakasta päätöksenteossa. Tuoteneuvonnan lisäksi asiakkaan on saatava apteekista hoitosuosituksiin perustuvaa yksilöllistä neuvontaa sairauden tai oireen kokonaisvaltaisesta hoidosta.

Kahden apteekin tutkimuksissa kassan hyvä toiminta oli noussut esille. *"Kassa on saanut aina positiivista palautetta. Se on ollut monessa tapauksessa, että se palvelun päätös kassalla on sujunut hyvin. Vaikka kaikki ei ole mennyt ehkä ihan nappiin siinä palvelu- ja neuvontatilanteessa niin silti käyntikokemus on ollut aina positiivinen ja tosi hyvä.F1"*.

Apteekeissa arvostetaan paljon lääkeneuvontaa ja farmaseuttista osaamista. Asiantuntevan palvelun ja lääkeneuvonnan lisäksi sujuva ja miellyttävä palvelu kassalla voi olla merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen kannalta. Miellyttävä palvelu kassalla voi parantaa keskimukaisesti sujuneen lääkeneuvontatilanteen jättämää mielikuvaa. Toisaalta täydellisesti sujunut asiakaspalvelu reseptitiskillä tai itsehoitopuolella farmaseutin tai proviisorin kanssa voi unohtua kassapalveluiden ongelmien vuoksi. Kuten kappaleessa 2 esitettiin, palvelukilpailussa ydinratkaisu (lääke+lääkeneuvonta) on menestyksen välttämätön edellytys, mutta jossa menestyminen määräytyy varsinaisesti ydinratkaisun ja siihen integroidusti liitettyjen palvelujen perusteella. Apteekin näkökulmasta yksinkertainen ja helposti toteutettava uudistus voi olla asiakaskokemuksen kannalta merkittävä. Kaikki asiakaskokemukseen vaikuttavat kokemuspisteet tulisikin määritellä ja ohjeistaa toiminta niissä. Kokonaisuutta ja kehittämiskohteita kannattaa miettiä nimenomaan asiakkaan silmin ja kuunnella asiakkailta tulevaa palautetta. Löytänä ja Kortesus (2011) nostavat esille kosketuspistepolon lopun merkityksen. Esimerkiksi huonekaluliike Ikeassa kosketuspistepolon loppuun on sijoitettu hot dog - ja jäätelömyynti. Kassoilta muodostuu helposti jonoja, mutta halvat hot dogit tuovat pitkälle jonotusajalle ja ostoskierrokselle mukavan lopun.

### 5.6. Haamuasiakastutkimuksen tulokset suhteessa muihin mittareihin

Haamuasiakastutkimusta pidettiin kriittisempänä mittarina kuin esimerkiksi perinteistä asiakastyytyväisyystutkimusta. Joissakin tapauksissa haamuasiakasmittarin antamaa huonoa tulosta pidettiin varsin ristiriitaisena muiden mittareiden tulosten kanssa: *”Niin kuin sanoin, niin ne ovat olleet vähän ristiriidassa. Ne palautteet mitä me saadaan tuossa tiskissä niin ne ovat pääsääntöisesti positiivisia. Että meillä neuvotaan. A4”*.

Osa haastateltavista ei pitänyt mittareiden vertaamista edes järkevänä niiden erilaisuuden vuoksi. Kahden apteekin farmaseutit ja apteekkarit kokivat haamuasiakastutkimuksen tulosten olleen linjassa muidenkin mittareiden kanssa.

Haamuasiakastutkimusta oli käytetty haastateltavissa apteekeissa varsin satunnaisena mittarina eikä sitä ollut verrattu systemaattisesti muihin mittareihin. Apteekki, missä haamuasiakastutkimusta oli ryhdytty käyttämään kuukausittain toistuvana mittarina, odotti löytävänsä korrelaation parantuneelle asiakaskokemukselle ja keskiostokselle. *”Asiakastyytyväisyystutkimus antaa kyllä samoja viitteitä kuin tuo haamuasiakastutkimuskin, että kaiken kaikkiaan meillä on tyytyväisiä asiakkaita ja olemme onnistuneet niissä aika hyvin. Tietysti se, kun keskiostosta mitataan, niin se kartoittaminen ja lisäämynti niin tämän kautta sitä voisi vähän parantaa. Ei ole mitään ristiriitaisia tuloksia että samassa linjassa kyllä menevät kaikki. Minä kyllä toivon, että nyt kun haamuasiakkaita on useammin ja enemmän ja sitten niitä tilanteita käydään läpi niin sitten se vaikuttaa siihen keskiostomittariinkin. Kyllä se keskiostokin rupeaa sieltä nousemaan. F1”*

### 5.7. Kehityskohteiden työstäminen ja muutosten toteutus

Haamuasiakastutkimusta pidettiin välineenä tunnistaa kehittämiskohteita: *”Eivät haamuasiakastutkimukset yksinään riitä mihinkään. Eihän se riitä, että tehdään tutkimus ja sanotaan, että nyt parannetaan. Ei se mene sillä tavalla. Kyllä se vaatii uuden prosessin, jossa lähdetään miettimään, että miten niitä parannetaan. Ei se ole mikään*



*se haamuasiakastutkimus, että tehdään sellainen ja paranee tämän jälkeen itsestään. Ihmisillä on esimerkiksi aivan erilaisia käsityksiä välillä esimerkiksi siitä, mikä on jono kassalla. Jos et sano, että se on kaksi ihmistä, joku ajattelee, että se on viisi ihmistä. Silloin pitää mennä sinne. Sen takia ne on käsiteltävä ihan hyvinkin konkreettisesti ne asiat. A3”*

Haamuasiakastutkimus on antanut puhtia itsehoitoasiakkaan palvelun kehittämiseen ja suunnannut apteekin resurssia itsehoitopuolelle. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa apteekeissa kehityskohteiden työstäminen tapahtui prosessiryhmissä ja yhdessä apteekissa myös johtoryhmän kautta. Kahdessa apteekissa kehityskohteita lähdettiin työstämään palvelukokemuksen parantamiseen tähtäävän hankkeen kautta. Koulutuksen kohdentaminen itsehoitoasiakkaan neuvontaan mainittiin neljän apteekin kohdalla. Haamuasiakastutkimusten myötä itsehoitoon on lisätty resurssia ja kehitetty esimerkiksi palveluvalintavuoroja palvelun saatavuuden parantamiseksi. Kolmen apteekin väki koki onnistuneensa muutoksessa vaikka seuranta haamuilla asiaa ei ollutkaan todennettu: *”Minun mielestä parannusta on tullut, mutta taas minä pelkään, että mihin kohtaan ne seuraavat haamut sattuvat, että näkyykö se missään. Se aktiivisuus ja ongelman kartoitus ovat parantuneet. Haluaisin ainakin uskoa, että se aktiivisuus meidän puolelta ottaa sitä kontaktia olisi parantunut ja kartoittaminen eli kysymyksiä asiakkaalle ja sitä kautta lähestyä sitä ratkaisun löytämistä eikä niin, että itse kelaasi, että mitä sille voisi tarjota vaan etsiä sitä, mitä asiakas tarvitsee. F3”*

Apteekki, joka oli valinnut haamuasiakasmittarin säännölliseksi mittariksi luotti mittauksen ohjaavaan voimaan: *”Ei niitä tällä hetkellä ole pidemmälle kuin että siinä purkutilanteessa käydään yhdessä läpi. Tämä on sitä oppimisprosessia. Mutta kun sieltä ei ole tullut sellaisia julmia virheitä, jotka olisivat poikkeamia, jotka pitäisi heti korjata. Jos sellaisia tulisi niin niihin pitäisi sitten puuttua välittömästi. Asian esillä pitäminen on sitä oppimista. Niin kuin aina tiedetään, että se mitä seurataan niin se jollain aikavälillä toteutuu. A2”.*

### 5.8. Haamuasiakastutkimuksen hyvät ja huonot puolet muihin mittareihin verrattuna

Haamuasiakastutkimuksen tavallisimpana ongelmana pidettiin pientä otoskokoja. Pienen otoskoon taustalla on tietysti tutkimuksen kallis hinta, mikä mainittiin erikseen yhdessä tapauksessa. Pienestä otoskoosta johtuen mittaria pidettiin melko alttiina suurille heilahduksille yksittäisten epäonnistumisten vuoksi. *”Se on varmaan se hinta ja otoskoko myös. Mutta sitten jos ajatteli ja toivoisi, että jos on viisi asiakaskäyntiä, että ainakin neljä olisi täydellistä. Ainakin apteekkari olettaa ja kuvittelee näin. Mutta kyllä se aina pysähdyttää ihmisiä sitten, koska ihmiset aina ajattelevat, että meillä on hirveän hyvä palvelu ja kaikki menee hyvin. A3”*

Toisaalta koettiin, että toistoa saisi olla ja toisaalta toivottiin, että haamujen olisi syytä käydä eri aikoihin päivästä ja eri viikonpäivinä erilaisten tapausten kanssa tasalaatuisuuden varmistamiseksi. Vaikka tasalaatuisuuden tavoite ymmärrettiin, silti mittarin heikkoutena pidettiin tulosten hajontaa: *”Heikkoutena ainakin sen, että se on niin kiinni siitä päivästä, että milloin se tapahtuu. Tietysti sen pitäisi olla tasalaatuista, tuli asiakas mihin aikaan hyvänsä, mutta se ei ole käytännössä mahdollista, koska illoissa ja viikonlopuissa on vähemmän väkeä. Jos se haamuasiakas tulee hyvään aikaan, niin se saattaa saada paljon tarkempaa neuvontaa. F4”.*

Kaksi vastaajista epäröi, vastaako haamuasiakaskäynti normaalia asiakaskäyntiä teenäisyytensä vuoksi. Farmaseutit pohtivat, aiheuttaako tutkimustilanne asiakkaan käyttäytymiseen muutoksia ja vuorovaikutukseen jännitteitä, jotka estävät vuorovaikutuksen sujuvuuden. Toisaalta kuusi haastateltavaa mainitsi haamuasiakastutkimuksen etuna nimenomaan tilanteen aitouden. Myös se nostettiin esille, että mittari on luotettava, koska yksittäiseen tutkimuskäyntiin ei voida tietoisesti vaikuttaa: *”Hyvää siinä on tietysti se, että se antaa semmoisen konkreettisen kuvan, kun on sellainen ulkopuolinen arvioija. Että mitä se sitten käytännössä tarkoittaa ihan ruohonjuuritasolla. Tietysti*

*prosessia voidaan arvioida paperilla vaikka kuinka hyvänä, mutta miten se sitten ihan käytännössä toteutuu. F2”*

Kolme haastateltavaa nosti esille raportoinnin ongelmat. Tutkimusraporttia pidettiin vajavaisena tutkimuskäyntien raportoinnin osalta. Tutkimuskäyntien raportointiin kaivattiin yksityiskohtaisempaa tietoa apteekissa käynnin aikana vallinneesta tilanteesta sekä syvempää tietoa mm. tunnelmasta. *”Tavallaan tuntuu, että haamuasiakastutkimus voisi olla hirveän mielenkiintoista, mutta sitten tuloksissa on vain niin pieniä pätkiä, että tarjottiinko apua ja mitä tarjosi. Ei niissä tuloksissa ole kauhean hyvin kuvattu, että miten se asiakas on kokenut ilmapiirin täällä. Niistä tapauksista ei kuule kaikkea sitä, mitä se haamu olisi voinut kertoa ja mitä se näki. Raportointi on jotenkin liian pinnallista. Menetelmässä olisi minusta hirveästi mahdollisuuksia saada selkoa, että miltä tuntuu käydä täällä asiakkaana ja missä me onnistutaan ja missä ei. Tutkimuksen raportointi jää jotenkin vaillinaiseksi. F3”*

Toisaalta raportoinnissa koettiin hyvänä juuri sanallinen palaute ja tutkimuksen avulla saatu käsitys kokonaisuudesta. Tutkimuksen hyvänä puolena mainittiin myös silmien avautuminen niille asioille, joille itse sokeutuu. *”No ehkä se tällaisessa tilanteessa sitten kuitenkin antaa sen ihan, ei nyt ihan kokonaislaadua anna, mutta antaa varmaan ihan ne. Mutta siinä täytyy olla ihminen, joka on ammattilainen tekemään sitä. Hän osaa kokonaisuuden. Perusasias on ehkä tyytyväinen vähempään, mutta haamuasiakastutkija sitten osaa asettaa sen laadun kaikilta osin korkeammalle ja vaatimuksen sille. Kyllä se tietysti sellaisen kuvan antaa, että mitkä ovat ne pahimmat flopit, mitä täällä voi olla. Kyllähän se sitten on niin, että jos on asetettu jotkut toiminnan laatuvaatimukset, niin pitäisihän se olla aina niin kautta linjan yhtä hyvää. Kyllä se kertoo myös niistä ympärillä olevista asioista, joille itse sokeutuu. Täälläkin oli niin, että jotkut lipareet estivät hinnan näkemisen. A3”*

Tutkimuksen avulla oivallettiin, että asiakaskokemukseen vaikuttavat varsin monet asiat, joista yhdenkin epäonnistuminen saattaa mitätöidä pääosin hyvin sujuneen tilanteen asiakkaan silmissä. Toisaalta haamuasiakastutkimus oli avannut silmiä sille, että asiakas saattaa olla erittäin tyytyväinen vaikka palvelutapahtuma olisikin lyhyt. Riittää, kun löytää asiakkaan kannalta olennaisen. *”Kyllä minä sanoisin, että minun mielestäni se hyvä on se, että tulee sanallista arviointia. Vaikka sieltä tulisi 4-10 asteikolla, niin sieltä tulee juuri niitä yksittäisen ihmisen sanallisia kommentteja, joista pitää löytää se juju. Sitten tietysti myöskin pitää suhteuttaa siihen, että siinä ei tarvitse mennä kuin yksi asia pieleen ja haamu voi tellata siitä ison osan. Se on aika herkkä haavoittumaan se haamun käynti. Ja tuota meilläkin oli ollut sellainen aika kiireisen oloinen se tilanne, mutta silti se asiakas oli kokenut, että hän sai juuri sen, mitä hän halusi, niin hän antoi siitä kiitettävän. Se on niin yksilöllinen se tilanne, että siinä voi pienellä jutulla pistää sen koko homman nollaksi tai neloseksi. Mutta sitten kun ne asiakkaat ovat niin erilaisia niin sieltä voi tulla juuri meidän kannalta arvokasta tietoa. Ei aina tarvitse tulla sitä koko ritirampsua vaan että kun pysyt siinä asiassa niin se voi olla jollekin se kymppin juttu. A1”*

Haamuasiakastutkimusta pidettiin opettavaisena tutkimusmenetelmänä. Sen etuna koettiin, että tutkimus muistuttaa asiakaspalvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä. *”Tässä on niin monta kohtaa, mitä arvioidaan. Ne tulevat sitten muistutuksena, että mihin kaikkiin asioihin pitää kiinnittää huomioita. Niin ehkä ne jollakin tapaa jäävät mietintään siten seuraaviin asiakaspalvelutilanteisiin, että pyrkii niitä sitten ottamaan huomioon niissä. F5”*

Neljä vastaaja nosti esille henkilökunnan keskusteluissa esille nousevan ”haamun pelon”. Tavallista aktiivisemmän asiakkaan tai mutkikkaan tapauksen jälkeen saatetaan pohtia, että tuo asiakas oli varmasti haamu. *”Ehkä me sitten hetki murjotetaan, kun ne ei mennytkään niin hyvin kuin me luullaan palvelevamme asiakkaita. Sitten mietitään, että oliko se minun asiakas ja mihin kellonaikaan se oli käynyt ja oliko se farmaseutti vai proviisori. Jotenkin siinä jää vain pyörittämään sellaista kehää, että miksi minä en*

*onnistunut, jos se olin minä. On siinä minusta ahdistaviakin piirteitä. Kyllä niitä aina keskenään naureskellaan, että se oli varmaan se haamu ja minä en tajunnut sitä ja tätä ja tuota. On se antanut oivalluksia, että missä asioissa voisi parantaa. Se, että sitten niihin tietäytyyliisiin tapauksiin kiinnittää huomioita. F3"*

Kolme vastaajaa nosti negatiivisena asiana esille myös mutkikkaat tai erikoiset tutkimuskäynnit, jotka eivät välttämättä keskity apteekin toiminnan kannalta olennaisiin asioihin. Toisaalta erikoisempienkin tapausten tutkimisessa nähtiin hyvääkin. *"Siinäkin varmasti paljon merkitsee, että mikä sillä asiakkaalla on se juttu. Mitä se tulee pyytämään. Niitä kyllä kannattaa miettiä, että ne olisivat juuri sellaisia ehkä useinkin toistuvia juttuja. Toisaalta, kun täällä oli esimerkiksi nämä tukisukat. Harvoinhan tukisukkia menee, niin toisaalta se kyllä aika hyvin kertoo, miten joku spesiaalihomma menee. Niillä on vain myynnissä tukisukkia, mutta osaavatko ne niitä edes myydä. Kyllähän se on sitten toisaalta ihan paikallaan. F5".*

#### 5.9. Haamuasiakastutkimuksen vaikutus henkilökunnan motivaatioon

Seitsemän vastaajaa kymmenestä koki haamuasiakastutkimuksen parantavan henkilökunnan motivaatiota. Vastaajat nostivat esille, että se sama asiakaspalvelutilanne tulee hoidettua paremmin. Farmaseutit kokivat, että haamujen myötä palveluvalinnassa ollaan aktiivisempia asiakkaan suuntaan ja palvelu hoidetaan huolellisemmin. Myös apteekkarit kokivat, että haamuasiakastutkimus auttaa motivoinnissa ja on keino löytää kehityskohteita ja pitää palvelun laatuun liittyviä asioita esillä: *"Kyllä on ollut vaikka osa henkilökunnasta on sitä mieltä, että meillä ei ole sellaista kuin tulokset näyttävät, että meillä on parempaa, mitä tulokset näyttävät. Kyllä siitä hyötyä on ja se laittaa ajattelemaan asioita uudelta kannalta. Mutta ei se voi olla niin, että ne tulokset vain käsitellään. Kyllähän siihen pitää sitten suurin piirtein heti ryhtyä ja miettiä, mitä ne on ne kehittämisalueet mitä lähdetään viemään eteenpäin. Se antaa siihen kyllä semmoista hyvää ohjetta, että mitä voisi lähteä viemään eteenpäin. A3"*

Yksi farmaseuteista piti haamuasiakastutkimusta jopa haitallisena motivaation kannalta. *”Minun mielestä, jos saa positiivista palautetta niin se enemmän motivoi. Kyllähän sekin, jos saa oikein negatiivista niin siitäkin sisuuntuu. Mutta kyllä meillä yksi farmaseutti otti sen huonon tuloksen niin henkilökohtaisesti ja ajatteli, että kun kaikkensa tekee ja tulee tuollaisia tuloksia. Siitä oli melkein enemmän haittaa kuin hyötyä, että jos saa noin huonoja tuloksia vaikka kaikki muut mittarit kertovat, että tehdään hyvin asioita. Ja jos asiakkaat kehuvat, ja sitten tulee tällainen ihmetutkimus, joka kumoaa kaikki. Siitä tulee vähän sellainen toivoton olo, että tämä on vitsi. Että ei tässä viitsi kohta enää tehdä mitään, kun ei mikään kelpaa.F4”*

#### 5.10. Haamuasiakastutkimusten vaikutus palvelun laatuun, erottautumiseen ja menestymiseen

Seitsemän vastaajaa koki, että haamuasiakastutkimuksella on pystytty parantamaan asiakaspalvelun laatua. Asioita, joiden arvioitiin parantuneen olivat asiakaskeskeisyys, parempi kartoittaminen, teknisten roolin tunnistaminen ja kehittäminen, aktiivisuus asiakkaan huomioimisessa niin kassalla kuin farmaseutinkin toimesta. *”Kyllä nämä parantavat ja sitten jos sieltä huomaa jotakin, että ei vaikka tervehditä. Sitä ei itse välttämättä edes hoksaa, että se olisi hirveän tärkeää, että jos ei ehdi lähteä palvelemaan niin sanoisi edes hei. Niin juuri sellaisia pikkujuttuja. F5”*

Yksi apteekkareista koki, etteivät haamuasiakastutkimukset olleet juuri vaikuttaneet asiakaspalvelun laatuun, asiakaskokemukseen, kilpailijoista erottautumiseen tai taloudelliseen menestymiseen. Hän oli toiminut nykyisissä apteekissaan selvästi lyhyemmän ajan kuin muut haastatellut apteekkarit. Hän koki, että toimintojen muu kehittäminen ja koulutukset olivat olleet merkityksellisempiä tekijöitä kehitystyössä: *”Olemme niin hyvin menestyneet, että ei sekään ole kyllä haamuista kiinni. Kyllä ne on ollut näitä muita isoja asioita. Esimerkiksi tämä sijainti menee haamujen yli. Sijainti, aukioloajat, henkilökunnan määrä ja toimitusvarmuus. Kyllä se sieltä lähtee. A1”*

Haastateltavat kokivat, että haamuasiakastutkimusten käytöllä on ollut vaikutusta taloudellisen menestymiseen kokonaisvaltaisemman palvelun ja keskiostoksen nostamisen kautta. *"Kyllä minä sanoisin, että ne ovat suoraan verrannollisia. Kyllä se on sitten ihan siinä taloudellisessa puolessa positiivinen tekijä silloin, kun me panostamme kokonaisvaltaiseen palveluun siinä, niin se on liiketaloudellisesti kannattavampaa. Vaikka siihen tietysti työaikaä käytetään, niin totta kai siitä jotain taloudellista hyötyä haetaan, mikä on tietysti liiketoiminnan perusidea. F2"*

Osa vastaajista koki myös kilpailijoista erottautumisen mahdolliseksi keskittymällä palvelun kehittämiseen: *"Minulla ei ole tietoa, miten paljon muut käyttävät haamuja, mutta minusta se on paras vaihtoehto, millä sitä asiakaspalvelua voidaan mitata. Kun nämä ovat niitä aitoja asiakastilanteita. On se tosi hyvä kilpailuetu. Se, millä apteekissa pystytään kilpailemaan, niin se on nimenomaan se palvelu, koska hinnathan ovat kaikkialla samat. Ei oikeastaan ole parempaa kilpailukeinoa kuin palvelu. Sillä voi erottua joukosta. F1"*

Osa haastateltavista koki, että haamuasiakastutkimuksen merkitys taloudelliseen menestymiseen olisi hieman kaukaa haettua. Toisaalta koettiin, että asiakasuskollisuutta on mahdollisuus parantaa palvelua kehittämällä. *"No ei se sillä tavalla, mutta ehkä nyt sillä tavalla, että ne eivät lähde sinne isompaan kaupunkiin. Vaikka täältä kyllä lähdetään tosi herkästi asioimaan sinne isompaan kaupunkiin. Niin ei ehkä. Mehän tehtiin yksillä messuilla semmoinenkin tutkimus, että missä apteekeissa ne ensisijaisesti asioi. Kyllä ne sen messututkimuksen mukaan oltiin sitoutuneita paikallista apteekkia eli meitä käyttämään. Ei hirveästi ollut niitä jotka sanoisivat käyneensä YA:ssa tai muualla. Sitä sitoutumista sillä pyritään sitten saamaan, että ne asiakkaat meillä pysyisivät. Kun sehän on totuus, että täällä väki vähenee koko ajan. Se on se ongelma. Että saisimme pidettyä ne meidän asiakkaat. Että ne asiakkaat haluaisivat tulla uudelleenkin. A4"*

### 5.11. Haamuasiakastutkimuksen toteutuksen kehittäminen

Haamuasiakastutkimuksen toteutuksen kehittämisessä nousivat esille raportoinnin merkitys sekä mittauksen seuraava vaihe. Pelkkä mittaaminen ei riitä vaan mittaustulokset tule analysoida. Tunnistettujen muutostarpeiden perusteella tulee tehdä taktiset korjaukset ja rakenteelliset korjaukset ja kehittää toimintaa edelleen kuten aiemmin kuvassa 2 esitettiin.

*"Minä jankkaan edelleen sitä, että jotenkin toivoisin parempaa purkua ja tulosten käsittelyä. Nyt ne tulokset jäävät vähän ilmaan, että no ei mennyt hyvin, mutta mitä sitten. Mikä meni huonosti. Varmaan sekä tutkimuksen tekijässä ja työyhteisön puutteelliset työkalut vaikuttavat. Tutkimus vain tehdään, mutta jäädään siihen suremaan, että kun meni huonosti ja kaikki on huonoja. Mitä se sitten auttaa. Pitäisi löytää seuraava askel eteenpäin --- Se voi olla sinällään ihan hyvin tehty. Minusta tuntuu, että siitä tutkimuksesta jää enempi sellainen hämmentynyt olo ja kysymyksiä. Ainakin minulle itselle, kun minä olen niin paljon tuossa asiakaspalvelussa. Mietin sitä ehkä juuri sitä kautta, että miten minä voisin itse toimia eri lailla. Apteekkari miettii ehkä enemmän koko apteekin toiminnan kehittämisen kannalta. Minä mietin paljon juuri oman toiminnan kannalta, että miten voisin petrata. Tavallaan sitä omaa toimintaa pystyisi paljon enemmän kehittämään jonkun muun tyyllisen harjoituksen kautta. F3"*

Haamuasiakasprojektin tavoitteena on tarjota johdolle tietoa prosesseista ja palvelun laadusta palvelun parantamiseksi ja koulutussuunnitelmien kehittämiseksi. Haamuasiakastutkimuksen lähtökohtana ei pitäisi olla henkilökunnan moittiminen vaan kehityskohteiden tunnistaminen.

Hyvän raportoinnin lisäksi Suomen Apteekkariliitolta odotettiin tukea asiakaspalvelun kehittämiseen mm. haamuasiakastutkimusten toteuttamisen muodossa. *"Tällainen haamututkimus vaikka jos SAL satsaisi tai ketju satsaisi niin sen pitäisi olla aika laadukas. Sieltä pitäisi löytää oikeasti näitä sanallisia kommentteja. --- Olen sitä mieltä, että meidän haamututkimuksista pitää löytyä vähän enemmän sitä muutakin kuin saiko*



*neuvontaa vai eikö. Juuri tähän suuntaan haluaisin niitä viedä, jos meidän ketju tai liitto tekee. Juuri haamuna niin ettei tiedetä etukäteen. A1"*

Erityisesti farmaseuteille tuntui olevan tärkeää tunnistaa epäonnistumisen syyt. Kolme heistä nosti esille sen, että "epäonnistuneelle" käynnille tarvittaisiin tarkempaa selvitystä. Haamuasiakkaan tulisi ymmärtää apteekin toimintaa ja raportoida tuloksista siten, että epäonnistuneeseen tilanteeseen johtaneita syitä voitaisiin tunnistaa. *"Tutkimuskäyntejä pitäisi olla enemmän ja siitä pitäisi ehdottomasti käydä ilmi asiakaspalvelijan tausta tai ammatti. Kyllähän sillä on tosi paljon merkitystä, että onko farmaseutti vai tekninen. Tavallaan kyllähän teknisetkin osaavat tietyissä asioissa auttaa, mutta miten se kartoituspuoli semmoinen laajempi voi sitten jäädä. Että se pitäisi näkyä ja niitä asiakaskontakteja pitäisi olla paljon enemmän kuin se viisi ja niitä pitäisi olla eri päivinä ja eri aikoihin ja erilaisia asiakaskäyntejä. F4"*

Yhteisesti koordinoitujen haamuasiakastutkimusten etuna pidettiin yhteisön tuoman tuen lisäksi myös omien tulosten vertailtavuutta muiden tuloksiin. *"Voisi olla ihan hyvä, jos liitto satsaisi näihin haamuasiakastutkimuksiin. Sitten sitä itsekkin aktivoituisi. Jos liitto tekisi niitä aktiivisemmin niin sitten yksittäinen apteekkarikin voisi satsata. Se antaisi niin kuin pontta, että minunkin täytyy osallistua tähän. Kyllä vertailtavuus suhteessa muihin olisi myös tärkeää. A5"*

## 6. POHDINTA

Projektityön tavoitteena oli selvittää haamuasiakastutkimuksen soveltuvuutta apteekkien asiakaskokemuksen mittaamiseen ja palvelun laadun kehittämiseen. Haastattelemissani viidessä apteekissa haamuasiakastutkimus oli ollut käytössä ja kaikissa niissä tutkimusta suunniteltiin käytettävän mahdollisesti myös jatkossa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että haamuasiakasmittaus sopii asiakaskokemuksen mittaamiseen erityisesti silloin, kun mittaustulosten raportointi on riittävän monipuolista.

Asiakaskokemuksen johtamisessa pyritään kehittämään kokonaisuutta varmistamalla laadukas toiminta ja asiakkaalle arvoa tuottava kokemus kaikissa kokemuspisteissä. Haastateltavat olivat erityisen tyytyväisiä sanallisiin palautteisiin, joiden avulla asiakasta voitiin ”ymmärtää”. Haamuasiakastutkimusten myötä haastateltavien silmät olivat avautuneet asioille, joille oltiin sokeuduttu.

Haastatteluista kävi ilmi, että haamuasiakastutkimuksen avulla voidaan löytää niitä kehittämiskohteita, joihin palvelun parantamiseksi on syytä kiinnittää huomioita. Haastatteluissa nousi esille, että haamuasiakastutkimus ja sen tulosten raportointi eivät yksinään kehitä palvelua vaan mittaus on osa systemaattista kehitystyötä. Mittauksen perusteella voidaan tehdä analyysi ja pyrkiä kohdentamaan rakenteelliset korjaukset havaittuihin epäkohtiin. Haamuasiakastutkimuksella voidaan varmistaa myös prosessien ja toimintatapojen toimivuus.

Haastatteleamalla eri ammattiryhmiä pyrittiin selvittämään, eroavatko eri ammattiryhmien haamuasiakastutkimuksiin liittyvät asenteet toisistaan. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, onko haamuasiakastutkimuksilla ollut vaikutusta henkilöstön motivaatioon. Kaikki haastattelemani henkilöt suhtautuivat haamuasiakastutkimukseen lähtökohtaisesti positiivisesti, sillä kaikilla oli vahva halu onnistua omassa työssä ja kehittää apteekin toimintaa. Farmaseuttisen henkilökunnan puolelta negatiivisena asiana nousi esiin epämääräinen raportointi. Henkilökunta halusi ymmärtää, mikä huonosti menneissä asiakastilanteissa oli taustalla, mutta aina raportointi ei antanut siihen riittäviä eväitä. Yli puolet vastaajista koki haamuasiakastutkimuksen lisäävän henkilökunnan motivaatiota ja sen koettiin parantavan palvelun laatua. Haamuasiakastutkimuksen koettiin lisäävän motivaatiota erityisesti niissä paikoissa, joissa sitä käytettiin ennalta sovittuna prosessimittarina. Apteekkarit tuntuivat pohtivat enemmän tutkimuksen toteutuksen mielekkyyttä tutkimuspalvelun ostajan näkökulmasta. Haastatellessani apteekkareita esille nousi tarve esimerkiksi Suomen Apteekkariliiton tai apteekkiketjun koordinoimille haamuasiakastutkimuksille.

Apteekit olivat hyödyntäneet haamuasiakastutkimusten tuloksia suuntaamalla koulutusta ja voimavaroja itsehoitolääkkeiden neuvonnan parantamiseen. Haamuasiakastutkimuksia oli tehty määrällisesti melko vähän. Osa vastaajista koki, ettei haamuasiakastutkimuksilla ole ollut vaikutusta taloudelliseen menestymiseen. Osa haastatelluista farmaseuteista ja apteekkareista näki suuremman yhteyden haamuasiakastutkimusten, hyvän palvelun ja sen tuoman kilpailuedun ja taloudellisen menestymisen välillä.

## 7. YHTEENVETO

Haamuasiakastutkimus sopii työkaluksi apteekin asiakaspalvelun kehittämiseen. Sen etuina on silmien avautuminen asiakasnäkökulmalle. Haamuasiakastutkimus antaa eväitä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Haamuasiakastutkimus on väline, jolla varmistetaan prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen arjessa. Haamuasiakastutkimus sopii vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamiseen. Toistettuna ja hyvin toteutettuna haamuasiakastutkimus lisää myös henkilökunnan motivaatiota. Haamuasiakastutkimuksesta tiedottaminen ennakkoon lisää ymmärrystä tutkimuksen teettämiseen liittyvistä syistä ja tutkimuksen tavoitteista. Jotta haamuasiakastutkimus toimisi positiivisesti, henkilökunnalle tulisi olla selvää, että tutkimuksella ei mitata henkilökohtaisia suorituksia vaan koko apteekin onnistumista. Tutkimustulosten monipuolinen ja selkeä raportointi ja havaittuihin kehityskohteisiin tarttuminen lisäävät myönteistä suhtautumista haamuasiakastutkimuksen hyödyntämiseen.

Haamuasiakastutkimusta voidaan käyttää myös oppimisen ja voimavarojen järkevän suuntaamisen työkaluna. Asiakaspalvelun pitäminen esillä esimerkiksi mittaustulosten yhteisen käsittelyn avulla, muistuttaa asiakaspalvelun tärkeydestä. Tulosten läpikäynnissä voidaan peilata toteutunutta asiakaskäyntiä mallitapaukseen, jolloin hyvän asiakaspalvelun elementit tulevat kerrattua aina uudelleen. Haamuasiakastutkimus konkretisoi myös asiakkaiden erilaisuutta ja palvelun tuottamaa tunnereaktioita asiakkaalle. Kuten vanha viisaus kuuluu ”Sitä johdat, mitä mittaat”.

## KIRJALLISUUSLUETTELO

Alko 2014, Alko vuosikertomus

Haettu Internetistä 4.5.2015:

<http://vuosikertomus.alko.fi/asiakkaat-ja-tuotteet/myynninvalvonta/>

Apteekkari 2015a, Tutkimus: Enemmistö pitäisi itsehoitolääkkeet apteekissa. Haettu Internetistä 4.5.2015: <http://www.apteekkari.fi/uutiset/tutkimus-enemmisto-pitaisi-itsehoitolaakkeet-apteekissa.html?tagged=Itsehoito>

Apteekkari 2015b, Apteekkien neuvonnalla satojen miljoonien säästöt. Haettu Internetistä 4.5.2015: <http://www.apteekkari.fi/teemat/vaikuttajavieraat/apteekkien-neuvonnalla-satojen-miljoonien-saastot.html>

Grönroos C: Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. WSOYpro. Helsinki 2010.

Hirsjärvi S, Hurme H: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki 2004

Hämeen-Anttila K, Katajavuori N: Haastattelututkimus. Kirjassa Yhteiskunnallinen lääketutkimus – ideasta näyttöön, ss. 138-164, 1. painos. Toim. Hämeen-Anttila K, Katajavuori N. Palmenia, Helsinki 2008a.

Hämeen-Anttila K, Katajavuori N: Laadullisen aineiston analyysi. Kirjassa Yhteiskunnallinen lääketutkimus – ideasta näyttöön, ss. 187-209, 1. painos. Toim. Hämeen-Anttila K, Katajavuori N. Palmenia, Helsinki 2008b.

Kananen J: Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä 2014.

Kela 2013, Mystery Shopping – haamuasiakkaat kehittävät Kelan toimistojen asiakaspalvelua. Haettu Internetistä 2.5.2015: [http://www.kela.fi/documents/10180/1345436/Vanne\\_mysteryshopping\\_06112013.pdf/a75b61b0-6657-4591-b46d-b8733aef2758](http://www.kela.fi/documents/10180/1345436/Vanne_mysteryshopping_06112013.pdf/a75b61b0-6657-4591-b46d-b8733aef2758).

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014, Matkapuhelinliittymien myynnin kuluttajaongelmat 2014 Mystery shopping –tutkimus. Haettu Internetistä 2.5.2015: <http://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/tutkimukset/mystery-shopping-matkapuhelinliittymat-2.9.2014.pdf>

Kurko T, Teinilä T, Pohjanoksa-Mäntylä M, Peura S, Airaksinen M: Itsehoitoasiakas tarvitsee neuvontaa. SIC! 1/2012. Haettu Internetistä 14.9.2015: [http://sic.fimea.fi/1\\_2012/itsehoitoasiakas\\_tarvitsee\\_neuvontaa.aspx](http://sic.fimea.fi/1_2012/itsehoitoasiakas_tarvitsee_neuvontaa.aspx)

Löytänä J, Korteso K: Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Talentum Media Oy, Helsinki 2011

Löytänä J, Korkiakoski K: Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. 1. painos. Talentum Media Oy, Helsinki 2014

MSPA 2011, Mystery Shopping Providers Association (MSPA): GUIDELINES FOR MYSTERY SHOPPING. Applicable in Europe, Africa, Asia Pacific, Latin America Regions. Haettu Internetistä 14.9.2015: [http://www.mspa-eu.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines%20Full%20EUROPE\\_Uptdated%20August%202011.pdf](http://www.mspa-eu.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines%20Full%20EUROPE_Uptdated%20August%202011.pdf)

Piilola, R: Mystery shopping tuo asiakkaan äänen kuuluviin kirjastossa : case Etelä-Pohjanmaa 2013. Haettu Internetistä 2.5.2015: <https://www.theseus.fi/handle/10024/63948>

Puumalainen I, Peura S, Kansanaho H, Benrimoj SI, Airaksinen M: Progress in patient counseling practices in Finnish community pharmacies. Int J Pharm Prac 13: 149-156, 2005

Puusa & Karppinen (2011) Prosessijohtamisesta prosessiajattelun omaksumiseen teoksessa Puusa & Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Uni-press. S. 368-383.

QCPP 2015, What is QCPP? Haettu Internetistä 5.5.2015: <http://www.qcpp.com/about-qcpp/what-is-qcpp>

STM 2015, Tiedote 12/2015, Ministeri Rätty: Influenssarokotukset apteekkeihin . Haettu Internetistä 2.5.2015: <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1901367>

Taloustutkimus 2014, Kirjasto on vuoden asiakaspalvelija. Haettu Internetistä 2.5.2015: <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-9-2014/kirjasto-on-vuoden-asiakaspalvel/>

Varunki M, Puumalainen I, Kansanaho H, Airaksinen M: Lääkeneuvonnan kehittäminen apteekeissa: TIPPA-projektin implementointi. Dosis 20: 119-129, 2004

Watson M, Norris P, Granas A: A systematic review of the use of simulated patients and pharmacy practice research. Int J Pharm Pract 14: 83-93, 2006

Xu T, Neto A, Moles R: A systematic review of simulated-patient methods used in community pharmacy to assess the provision of non-prescription medicines. Int J Pharm Prac 20: 307-319, 2012

## LIITE 1 Haastattelurunko

### TEEMAHAASTATTELUN HAASTATTELURUNKO

Apteekkari / Farmaseutti

Apteekki:

#### TAUSTATIEDOT

- Kuinka kauan olet toiminut apteekkarina/proviisorina/farmaseuttina?
- Kuinka kauan olet toiminut apteekkarina/farmaseuttina tässä apteekissa?

#### JOHDANTOA AIHEESEEN

- Millainen on tavanomainen asiakaskäynti tässä apteekissa?
- Millaisia asioita toivot asiakkaan muistavan apteekkikäynniltään?
- Oletteko määritelleet yrityksellenne tavoitteellisen asiakaskäynnin tai asiakaskokemuksen?
- Minkä asioiden koet olevan esteenä hyvän asiakaskokemuksen muodostumiselle?

#### MILLÄ MITTAREILLA SEURAATTE APTEEKIN ONNISTUMISTA JA MENESTYMISTÄ?

- taloudelliset tunnusluvut
- asiakasmittarit
- henkilöstömittarit

#### MITEN OLETTE TOTEUTTANEET HAAMUASIAKASTUTKIMUSTA TÄSSÄ APTEEKISSA?

- Kuinka usein?
- Kertaluonteinen vai jatkuva prosessi
- Miten henkilökuntaa on informoitu tutkimuksesta?
- Millaisia asiakastilanteita?
- Millaisiin asioihin tutkimuskäynnillä kiinnitetään huomiota?

- Miten tulokset on purettu?
- Kenen aloitteesta tutkimukseen on lähdetty?
- Miten tutkimus on teetetty?

#### MITÄ HAAMUASIAKASTUTKIMUKSISTA ON OPITTU?

- Millaisia asioita haamuasiakastutkimuksista on noussut esille?
  - o mikä toimii hyvin
  - o mitä kehitettävää
- Miten haamuasiakastutkimuksen tulokset ovat olleet linjassa muiden mittareiden ja palautteiden kanssa
- Miten olette lähteneet työstämään kehityskohteita?
- Miten olette onnistuneet muutosten toteuttamisessa?
- Miten koette haamuasiakastutkimuksen eroavan muista käyttämistänne mittareista?
  - o mitä hyvää?
  - o mitä huonoa?
- Miten muuten olette hyödyntäneet haamuasiakastutkimuksia?

#### MITÄ HYÖTYÄ TUTKIMUKSESTA ON OLLUT

- Miten haamuasiakastutkimus on vaikuttanut henkilökunnan motivaatioon?
- Miten haamuasiakastutkimus on vaikuttanut asiakaspalvelun laatuun?
- Miten haamuasiakastutkimus on vaikuttanut asiakaskokemukseen?
- Miten haamuasiakastutkimus on kilpailijoista erottautumiseen?
- Miten haamuasiakastutkimus on vaikuttanut apteekin taloudelliseen menestymiseen?
- Miten haamuasiakastutkimuksen toteutusta voisi kehittää?
- Mitä muuta haluaisitte nostaa esille haamuasiakastutkimuksen hyödyntämiseen liittyen?

## LIITE 2

### Osallistumispyyntö tutkimushaastatteluun

Olen tekemässä PD-projektityötä, jonka työnimenä on tällä hetkellä "Haamuasiakas-tutkimukset APTEEKIN asiakaspalvelun johtamisen työkaluna". Haluan selvittää haamuasiakastutkimuksen soveltuvuutta apteekkien asiakaskokemuksen mittaamiseen ja palvelun laadun kehittämiseen. Haastattelututkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, millaisia asioita haamuasiakastutkimuksilla apteekeissa mitataan ja miten tuloksia hyödynnetään apteekin johtamisessa ja asiakaspalvelun kehittämisessä. Haastattelemalla eri ammattiryhmiä pyritään selvittämään, eroavatko eri ammattiryhmien haamuasiakastutkimuksiin liittyvät asenteet toisistaan.

Haluaisinkin tiedustella mahdollisuuttanne osallistua haastatteluun. Tarkoituksena on haastatella erikseen sekä apteekkari että apteekkinne asiakaspalveluun osallistuva farmaseutti. Noin tunnin kestoisen, suostumuksellanne nauhoitettavan haastattelun ajankohdan voimme sopia aikataulujenne mukaisesti.

Kaikki haastatteluaineistoon perustuvat tutkimusraportit tulen kirjoittamaan siten, että haastateltavien antamia tietoja ei voida missään vaiheessa yhdistää yksittäisiin henkilöihin taikka apteekkeihin.

Palaan asiaan puhelimitse lähipäivinä. Toivon, että saan mahdollisuuden tulla apteekkiinne tekemään haastattelua. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiinne.

Ystävällisin terveisin

proviisori Ulla Tuomi



### LIITE 3

#### SUOSTUMUS TUTKIMUSHAASTATTELUUN

Haamuasiakastutkimukset APTEEKIN asiakaspalvelun johtamisen työkaluna

Olen saanut sekä suullista että kirjallista tietoa yllämainitusta tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää kysymyksiä tutkimukseen liittyen.

Tutkimukseen osallistuminen sisältää nauhoitettavan haastattelun, johon annan suostumukseni.

Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä perua suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta.

Olen tietoinen siitä, että kerätty aineisto ja antamani tiedot käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Suostun osallistumaan tutkimukseen ja annan luvan haastattelun käyttöön kyseessä olevassa PD-projektityössä.

Paikka ja aika

---

Suostumuksen antaja:

Suostumuksen vastaanottaja:

---

Haastateltavan allekirjoitus ja  
nimenselvennys

---

Tutkijan allekirjoitus ja  
nimenselvennys